

# ***Підприємницька освіта як ключ до успіху***

---

**Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в  
закладах вищої освіти України**

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ**



Developing Intra- and Entrepreneurial Competences through  
Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy

544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES



Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union



Co-funded by the  
Tempus Programme  
of the European Union

Проект ЕС TEMPUS «Набуття професійних та підприємницьких навичок шляхом виховання підприємницького духу та консультацій підприємців» (544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES)

EU TEMPUS project “Developing Intra- and Entrepreneurial Competences through Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy” (544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES)

Автори:

*Ріхард Фортмюллер*, Віденський економічний університет  
*Ольга Савченко*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Петро Перерва*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Володимир Сисоєв*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Ігор Посохов*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Олександра Косенко*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Наталія Побережна*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Роман Побережний*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Максим Ткачов*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Роман Нестеренко*, Національний технічний університет «ХПІ»  
*Катерина Побережна*, Національний технічний університет «ХПІ»

Фінансова підтримка Європейської Комісії при виданні цих матеріалів не передбачає згоди з їх змістом, який є предметом відповідальності авторів і може не співпадати з точкою зору Європейської Комісії.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ISBN 978-617-7229-85-7

© Колектив авторів, 2016  
 © НТУ «ХПІ», 2016

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

---

**ПІДПРИЄМНИЦТВО:  
ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ,  
МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИЧНІ  
ПРОЦЕСИ, ОБЛІК ТА  
ОПОДАТКУВАННЯ**

---

*Під редакцією проф. О.І. Савченко*

**ПІДРУЧНИК**

**Харків – 2016**

УДК 330.101.5 (075.8)

ББК 65.012.1я.73

П 11

*Рекомендовано до друку Вченою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (протокол №9 від 25 листопада 2016 р.)*

**Рецензенти:**

**А. М. Колот**, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, проректор ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

**А. І. Яковлев**, д-р екон. наук, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри економіки та маркетингу, НТУ «ХПІ», Харків

**О. В. Ткач**, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ

**Автори:**

Фортмюллер Р., Перерва П.Г., Савченко О.І, Сисоєв В.В., Побережна Н.М., Посохов І.М.,  
Косенко О.П., Побережний Р.О., Нестеренко Р.О., Побережна К.В., Ткачов М.М.

**П 11** Підприємництво: інноваційна діяльність, маркетинг, логістичні процеси, облік та оподаткування. Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в установах вищої освіти України «Підприємництво як ключ до успіху». Підручник./ за ред.П.Г. Перерви, О.І. Савченко.– Харків.: ТОВ "Планета-принт", 2016. – 600 с.

**ISBN 978-617-7229-85-7****УДК 65.011****ББК 65.050**

Підручник містить розширені матеріали, що необхідні для розуміння та ведення підприємницької діяльності, розуміння механізмів пошуку та ідентифікації можливостей для бізнесу, написання бізнес-плану, аналізу ефективності бізнес - проектів, визначенні питань управління креативністю, маркетингової діяльності, логістичних процесів та особливостей інноваційної складової підприємництва .

Призначено для студентів та аспірантів економічних, управлінських спеціальностей та фахівців інженерних та креативних галузей економіки.

Проект 544202-2013-AT-TEMPUS-JPHES «BUSEEG-RU-UA»: Набуття професійних та підприємницьких навичок шляхом виховання підприємницького духу та консультацій підприємців початківців

Фінансова підтримка Європейської Комісії при виданні цих матеріалів не передбачає згоди з їх змістом, який є предметом відповідальності авторів і може не співпадати з точкою зору Європейської Комісії.

**ББК 65.050**

ISBN 978-617-7229-85-7

© Колектив авторів, 2016

© НТУ «ХПІ», 2016

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	9
<b>ВСТУП</b> .....	12
<b>Глава 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b> .....	15
Розділ 1.1 Поняття підприємництва .....	15
Розділ 1.2 Ознаки підприємництва .....	16
Розділ 1.3 Принципи підприємництва .....	21
Розділ 1.4 Види підприємницької діяльності .....	25
Розділ 1.5 Підприємці і держава .....	29
Контрольні питання для самоперевірки.....	33
<b>Глава 2 СУБ'ЄКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	34
Розділ 2.1 Передумови реалізації права на підприємництво.....	34
Розділ 2.2 Обмеження і заборони на підприємництво.....	37
Розділ 2.3 Фізичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності.....	40
Розділ 2.4 Юридичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності.....	44
Контрольні питання для самоперевірки.....	55
<b>Глава 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	56
Розділ 3.1 Поняття “організація інновацій”.	
Форми організації інновацій.....	56
Розділ 3.2 Роль малого, середнього та великого	
бізнесу в реалізації інновацій.....	61
Розділ 3.3 Характеристика та організаційна структура	
інноваційного підприємств.....	63
Контрольні питання для самоперевірки.....	67
<b>Глава 4 ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО</b> .....	68
Розділ 4.1 Сутність інноваційного підприємництва.....	68
Розділ 4.2 Класифікація інновацій.....	75
Розділ 4.3 Ефективність інноваційного підприємництва.....	80
Контрольні питання для самоперевірки.....	87
<b>Глава 5 ПІДПРИЄМНИЦЬКА КРЕАТИВНІСТЬ</b> .....	89
Розділ 5.1 Управління креативністю.....	89
Розділ 5.2 Основні підходи до розуміння креативності.....	90
Розділ 5.3 Формування креативно – підприємницького потенціалу.....	94
Розділ 5.4 Підприємництво та розвиток креативного мислення.....	99
Розділ 5.5 Ресурси креативності в бізнесі.....	101
Розділ 5.6 Евристичні методи як основа розвитку креативності.....	104
Контрольні питання для самоперевірки.....	111
<b>Глава 6 МАРКЕТИНГ В БІЗНЕСІ</b> .....	113
Розділ 6.1 Маркетинг та його сучасна концепція .....	113
Розділ 6.2 Класифікація маркетингу .....	122
Розділ 6.3 Характеристика маркетингу .....	129

Розділ 6.4 Маркетингові дослідження.....	133
Розділ 6.5 Маркетингова товарна політика.....	141
Розділ 6.6 Маркетингова цінова політика.....	149
Розділ 6.7 Кейси та ділові ігри з маркетингу.....	158
Контрольні питання для самоперевірки.....	220
<b>Глава 7 ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ</b>	
<b>ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>221</b>
Розділ 7.1 Загальна схема маркетингу у сфері підприємництва .....	221
Розділ 7.2 Латеральний маркетинг – інструмент бізнес-процесів .....	223
Розділ 7.3 Особливості маркетингу суб'єктів малого бізнесу .....	225
Контрольні питання для самоперевірки.....	226
<b>Глава 8 ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПИТАННЯ МАРКЕТИНГУ</b>	
<b>ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>227</b>
Розділ 8.1 Основні проблеми підприємництва та їх маркетингове рішення.....	227
Розділ 8.2 Що виробляти?.....	229
Розділ 8.3 Скільки виробляти?.....	233
Розділ 8.4 Як виробляти?.....	236
Розділ 8.5 Де виробляти? .....	245
Розділ 8.6 Для кого виробляти? .....	249
Контрольні питання для самоперевірки.....	251
<b>Глава 9 РИНОК ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ</b>	
<b>МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМНИЦТВА .....</b>	<b>253</b>
Розділ 9.1 Зміст маркетингових досліджень по вивченню ринку.....	253
Розділ 9.2 Кон'юнктура ринку та її характеристики.....	257
Розділ 9.3 Сегментація ринку промислової продукції.....	262
Розділ 9.4 Стратегія маркетингової діяльності підприємця за цільовим вибором сегментів ринку.....	274
Розділ 9.5 Визначення місткості ринку.....	279
Контрольні питання для самоперевірки.....	284
<b>Глава 10 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВИХ КАНАЛІВ ЗБУТУ .....</b>	<b>285</b>
Розділ 10.1 Прямі канали збуту.....	285
Розділ 10.2 Незалежні посередницькі підприємства.....	290
Розділ 10.3 Залежні збутові посередники.....	294
Розділ 10.4 Змішані канали збуту.....	300
Розділ 10.5 Складові елементи системи товарообігу і витрати на її функціонування.....	302
Контрольні питання для самоперевірки.....	307
<b>Глава 11 МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ .....</b>	<b>308</b>
Розділ 11.1 Сутність і основні елементи комплексу маркетингового стимулювання .....	308
Розділ 11.2 Персональний продаж .....	309
Розділ 11.3 Формування громадської думки .....	312
Розділ 11.4 Економічні методи стимулювання збуту .....	314

Контрольні питання для самоперевірки .....	316
<b>Глава 12 КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК .....</b>	<b>317</b>
<b>Розділ 12.1 Інтелектуальна власність та підприємництво .....</b>	<b>317</b>
<b>Розділ 12.2 Способи комерціалізації прав на об'єкти</b> інтелектуальної власності .....	319
<b>Розділ 12.3 Оцінка вартості прав інтелектуальної власності .....</b>	<b>323</b>
Контрольні питання для самоперевірки .....	341
<b>Глава 13 ІННОВАЦІЙНО - ІНВЕСТИЦІЙНІ</b> <b>ПРОЦЕСИ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬМУ БІЗНЕСІ.....</b>	<b>343</b>
<b>Розділ 13.1 Поняття інноваційного</b> проекту і інвестиційного проектного циклу.....	343
<b>Розділ 13.2 Види інвестиційних проектів.....</b>	<b>346</b>
<b>Розділ 13.3 Підготовка інвестиційної пропозиції (бізнес-плану).....</b>	<b>347</b>
<b>Розділ 13.4 Прорахунки та типові помилки при складанні бізнес-</b> <b>пропозицій.....</b>	<b>360</b>
<b>Розділ 13.5 Оцінка інвестиційних ризиків.....</b>	<b>364</b>
Контрольні питання для самоперевірки.....	368
<b>Глава 14 ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ В МАТЕРІАЛЬНО-</b> <b>ТЕХНІЧНОМУ ПОСТАЧАННІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>370</b>
<b>Розділ 14.1 Сутність логістики.....</b>	<b>370</b>
<b>Розділ 14.2 Логістичні концепції «JUST IN TIME» та «KANBAN».....</b>	<b>374</b>
<b>Розділ 14.3 Логістичні концепції «DRP» та «LEAN PRODUCTION».....</b>	<b>380</b>
<b>Розділ 14.4 Розвиток логістичних концепцій.....</b>	<b>391</b>
Контрольні питання для самоперевірки.....	394
<b>Глава 15 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ</b> <b>В ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....</b>	<b>395</b>
<b>Розділ 15.1 Актуальність логістизації українських підприємств.....</b>	<b>395</b>
<b>Розділ 15.2 Логістика підприємства.....</b>	<b>414</b>
<b>Розділ 15.3 Кейси з логістики.....</b>	<b>434</b>
Контрольні питання для самоперевірки.....	457
<b>Глава 16 ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА</b> <b>ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМСТВ</b> <b>МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>458</b>
<b>Розділ 16.1 Нормативно-правові акти, що регламентують діяльність</b> <b>суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.....</b>	<b>458</b>
<b>Розділ 16.2 Державна підтримка суб'єктів малого та середнього бізнесу...</b>	<b>462</b>
<b>Розділ 16.3 Особливості організації бухгалтерського обліку на</b> <b>підприємствах малого та середнього бізнесу.....</b>	<b>465</b>
Контрольні питання для самоперевірки.....	475
<b>Глава 17 СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ, ОБЛІКУ</b> <b>ТА ЗВІТНОСТІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ МАЛОГО</b> <b>ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>476</b>
<b>Розділ 17.1 Сутність та основні елементи облікової політики</b> <b>підприємств суб'єктів малого та середнього підприємництва.....</b>	<b>476</b>

<b>Розділ 17.2</b> Загальна та спрощена система оподаткування, обліку і звітності для юридичних осіб – суб'єктів малого та середнього бізнесу.	
Загальні риси та відмінності.....	479
Контрольні питання для самоперевірки.....	486
<b>Глава 18 ОБЛІК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b> .....	488
<b>Розділ 18.1</b> Облік основних засобів, їх класифікація та оцінка.....	488
<b>Розділ 18.2</b> Облік нематеріальних активів, їх класифікація та оцінка.....	498
Контрольні питання для самоперевірки.....	501
<b>Глава 19 ОБЛІК ПРАЦІ І ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ</b> .....	503
<b>Розділ 19.1</b> Організація оплати праці на підприємствах малого та середнього бізнесу.....	503
<b>Розділ 19.2</b> Бухгалтерський облік заробітної плати.....	508
Контрольні питання для самоперевірки.....	513
<b>Глава 20 ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ, РОЗРАХУНКІВ ТА ІНШИХ АКТИВІВ</b> .....	514
<b>Розділ 20.1</b> Облік касових операцій на малих підприємствах.....	514
<b>Розділ 20.2</b> Облік коштів на рахунках у банках.....	517
<b>Розділ 20.3</b> Облік інших розрахункових операцій та активів.....	520
Контрольні питання для самоперевірки.....	531
<b>Глава 21 ОБЛІК ДОХОДІВ, ВИТРАТ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b> .....	532
<b>Розділ 21.1</b> Облік витрат суб'єктів малого підприємництва.....	532
<b>Розділ 21.2</b> Облік доходів від реалізації продукції.....	541
<b>Розділ 21.3</b> Облік фінансового результату.....	545
Контрольні питання для самоперевірки.....	547
<b>Глава 22 ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b> .....	549
<b>Розділ 22.1</b> Фінансова звітність підприємств малого та середнього бізнесу.....	549
<b>Розділ 22.2</b> Податкова та інша звітність підприємств малого та середнього бізнесу.....	564
Контрольні питання для самоперевірки.....	584
<b>ЛІТЕРАТУРА</b> .....	585
<b>ДОДАТОК</b> .....	597



## ПЕРЕДМОВА

---

Навчально-методичні матеріали даної серії були розроблені в рамках міжнародного освітнього проекту ЄС TEMPUS «Набуття професійних та підприємницьких навичок шляхом виховання підприємницького духу та консультацій підприємців початківців» (BUSEEG RU-UA) для студентів ВНЗ різних напрямків, які хотіли б доповнити свою основну освіту підприємницькою підготовкою для успішного створення і ведення бізнесу.

Проект фінансується за підтримки Європейського Союзу та координується Віденським економічним університетом. До консорціуму проекту входить 19 партнерів з України, Росії, Німеччини, Угорщини та Австрії:

- Віденський економічний університет (WU), Відень, Австрія;
- Університет Констанца (UKZ), Констанц, Німеччина;
- Університет Іштвана Сечені (SZE), Дьйор, Угорщина;
- Нижегородський державний університет ім. М.І. Лобачевського (NNGU), Н. Новгород, Росія;
- Нижегородський інститут розвитку освіти; (NIRO), Н. Новгород, Росія;
- Міністерство освіти Нижегородської області (MONo), Н. Новгород, Росія;
- Торгово-промислова палата Нижегородської області (TPP NN), Н. Новгород, Росія;
- Алтайський державний технічний університет ім. І.І. Ползунова (AltGTU), Барнаул, Росія;
- Алтайський крайовий інститут підвищення кваліфікації працівників освіти (AKIPKRO), Барнаул, Росія;
- Головне управління освіти і молодіжної політики Алтайського краю (Min Brn), Барнаул, Росія;
- Московський державний університет геодезії і картографії (MIGAik), Москва, Росія;
- Міністерство освіти і науки Російської Федерації (Min RU), Москва, Росія;
- Петрозаводський державний університет (PetrGU), Петрозаводськ, Росія;
- Київський національний економічний університет ім В. Гетьмана (KNEU), Київ, Україна;

- Міністерство освіти і науки України (MESU), Київ, Україна;
- Торгово-промислова палата України (TPP Ukraine), Київ, Україна;
- Чернігівський національний технологічний університет (ChNTU), Чернігів, Україна;
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (NTU «KhPI»), Харків, Україна;
- Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (PNU), Івано-Франківськ, Україна.

Основна мета проекту BUSEEG полягає в розробці та впровадженні концепції безперервної освіти (Lifelong Learning) в Росії і Україні з метою сталого стимулювання професійних та підприємницьких навичок за допомогою виховання підприємницького духу і консультацій підприємців на базі установ вищої та професійної освіти.

В рамках проекту були досягнуті наступні конкретні цілі:

1. Введення або модернізація програм вищої освіти з виховання підприємницького духу для студентів різних спеціальностей (економіка, техніка, мови та ін.) В обсязі 20 ECTS одиниць.
2. Введення або модернізація програм професійної освіти по вихованню підприємницького духу для учнів різних спеціальностей (економіка, техніка, туризм та ін.) В обсязі 4 годин на тиждень.
3. Створення або реорганізація центрів консультації підприємців для випускників закладів вищої освіти за підтримки торгово-промислових палат.
4. Створення або реорганізація центрів консультації підприємців для випускників закладів професійної освіти за підтримки торгово-промислових палат.
5. Підвищення кваліфікації викладачів закладів професійної освіти з економіки та економічної дидактики на базі університетів і центрів підвищення кваліфікації працівників освіти з метою підтримки та виховання підприємницького духу.
6. Підвищення кваліфікації викладачів закладів вищої освіти з економічної дидактики в рамках конференцій, консультаційних семінарів та семінарів з підготовки викладачів курсів підвищення кваліфікації.

На першому етапі реалізації проекту були розроблені основний навчальний план і модель компетенцій, на основі яких були сформульовані результати навчання (Learning Outcomes), необхідні для виконання відповідальних професійних завдань, а також створення і успішного ведення бізнесу.

В установах професійної освіти теми основного навчального плану реалізуються в обсязі 144 годин.

На другому етапі реалізації проекту були розроблені навчально-методичні матеріали для впровадження основного навчального плану в формі компетентнісно-орієнтованого навчання в закладах вищої та професійної освіти.

Третій етап реалізації проекту полягає в початку навчання в партнерських університетах, а також коледжах і технікумах. Даний етап, супроводжується використанням на заняттях представлених в даному підручнику навчально-методичних матеріалів, успішно почався в 2015/2016 навчальному році.

Відень, травень 2016

Ріхард Фортмюллер

## ВСТУП

---

Глобалізація створює нові ринкові можливості, які припускають нові інноваційні стратегії по відношенню до потреб як внутрішніх, так і зовнішніх ринків. Ці стратегії враховують глобальні технологічні зміни, міжнародну торгівлю, особливості маркетингової діяльності, стратегічні логістичні процеси, подальше прискорення підприємницької діяльності, особливості використання та розвитку інтелектуального потенціалу.

Процеси глобалізації швидко розвиваються у напрямку інтеграції капіталів, коли відбувається інтеграція економік країн.

Підйом інноваційності економіки Європейського Союзу сьогодні являє собою для України важливий приклад досягнень, які підкреслюється прийнятими довгостроковими економічними стратегіями.

В стратегії 2020 сформовано пріоритети, реалізація яких повинна надати можливість ЄС вийти з економічної кризи, зміцнити економічний потенціал та збільшити конкурентоспроможність і розв'язати проблеми сьогодення. Одним з пріоритетних напрямків є інтелектуальний розвиток, який можна досягнути за рахунок підтримки економіки, заснованої на знаннях, інноваціях та підприємницькій активності. Заходи, які необхідно реалізувати на регіональному, національному та ЄС рівнях, повинні бути спрямовані на підтримку розвитку інновації та створення інноваційного потенціалу ЄС, на освіту, професійну підготовку та сприяння безперервному навчанню і подальшому розвитку суспільства.

Все це стає фундаментом для розвитку економічних наук, серед яких ми окремо розглядаємо маркетинг, який почав свій розвиток із середини дев'ятого століття, і який став не в змозі вирішувати таку велику кількість викликів у зв'язку із глобалізацією економіки.

У підручнику представлені основні концепції та маркетинговий інструментарій у зручній для сприйняття формі. Приклади було взято із сучасних маркетингових практик підприємницьких компаній. Вони є дуже доречними до обговорення тих проблем, які зазначено у главах цієї книги.

У такій ситуації сприяння досягненню оптимальних результатів стало можливим при використанні маркетингової концепції разом із логістичною концепцією. До числа найважливіших чинників, які впливають на інновації, відноситься прийняття своєчасних, ефективних і соціально - збалансованих рішень на політичному рівні, розвиток підприємницької активності у населення та критичного мислення. Від них безпосередньо залежить те, яким чином проводиться модернізація економіки, її інфраструктури та технологічного базису.

Це не типовий підручник з підприємництва. Автори дуже творчо підходять до тих протиріч, які виникають при створенні нового підприємства.

Підручник відповідає вимогам підготовки фахівців в галузі підприємництва та управління інноваційною діяльністю.

Мета – узагальнити усі досягнення та закордонний досвід, який набули автори підручника у роботі проектної команди BUSEEG .

У нашому підручнику для нас було важливо підкреслити, що логістика-це загальна стратегія господарчої діяльності та один із засобів конкурентної боротьби, стратегія оптимізації матеріальних та інформаційних потоків відповідно до ринкової ситуації. Необхідно забезпечити зростання інвестицій у технологічні зміни та належну мотивацію інноваційного підприємництва.

Для вирішення окреслених вище завдань і складено цей підручник колективом авторів.

Ми сподіваємось, що він стане у нагоді студентам, аспірантам, молодим ученим, менеджерам, які задіяні у підприємницьких процесах України.

Підручник зосереджено на розумінні особливостей підприємницької діяльності, її складових, зроблені певні наголоси на визначенні передумов та перешкод активізації підприємницької діяльності, запропоновано певні складові для досягнення сталого підприємництва.

Вітчизняна економічна школа вже має певні доробки, які знайшли своє відображення у підручниках, навчальних посібниках, монографіях, які використовувались при написанні даної роботи. Автори виражають свою щирю подяку.

На думку авторів, зміст підручника, крім прямого забезпечення нормативних дисциплін, зможе надати суттєву допомогу викладачам і студентам при вивченні

дисциплін підприємницького та інноваційного спрямування, при підготовці фахівців за іншими спеціальностями як менеджерського, так і інженерного спрямування.

Книга є справжнім якорем для курсів з підприємництва та управління малим бізнесом, а також може бути рекомендована для практиків.

**Автори підручника:**

**Фортмюллер Ріхард**, Професор кафедри Менеджменту, Інститут бізнес-освіти, Віденський Економічний університет, Відень, Австрія (Передмова, Глава 1);

**Савченко Ольга Ігорівна**, канд. екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Вступ, Глави 1, 5, 12, 14);

**Перерва Петро Григорович**, доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глави 7, 8, 10, 11);

**Сисоєв Володимир Володимирович**, доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глава 15);

**Посохов Ігор Михайлович**, доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глава 6);

**Косенко Олександра Петрівна**, доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глави 7, 8, 9, 10);

**Побережна Наталія Миколаївна**, канд. екон. наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глави 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22);

**Побережний Роман Олегович**, канд. екон. наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глави 1, 3, 12, 14, 21);

**Ткачов Максим Михайлович**, канд. екон. наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глави 1,2, 8, 14);

**Нестеренко Роман Олександрович**, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глави 1, 4, 12, 14);

**Побережна Катерина Вікторівна**, асистент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Глави 1, 12, 13, 14, 19).

# Глава 1

---

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1 Поняття підприємництва

По своїй природі підприємництво є економічною діяльністю на ринках пропозицій попиту, товару та праці і базується на принципах, що передбачені ст. 5 Закону України «Про підприємництво». Їх аналіз дає підставу зробити висновок про те, що основна концептуальна ідея у підприємстві – це свобода. Без її підприємництво неможливе, а якщо і можливо, то воно не може бути мобільним, здатним швидко пристосовуватися до умов ринку а отже: конкурентоспроможним. При цьому свобода як усвідомлена необхідність реалізується в суспільстві і вимагає щоб її носій рахувався з інтересами самого суспільства, держави і інших осіб. Держава в нормах права встановлює умови, порядок і межі реалізації такої свободи.

*Підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг і заняття торгівлею з метою одержання прибутку, що здійснюється фізичними і юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у встановленому законом порядку.*

Підприємець вправі здійснювати будь-які види господарської діяльності, що не заборонені законом, у тому числі комерційне посередництво, торгово-закупівельну, консультаційну й іншу діяльність, а також операції з цінними паперами. Безумовно, що підприємництво здійснюється з метою одержання

прибутку як різниці між отриманим виторгом від такої діяльності і витратами на її ведення.

Підприємництво визначається також як діяльність, що зв'язана з вкладенням засобів з метою одержання прибутку на основі з'єднання особистої і суспільної користі. У такому визначенні воно асоціюється з інвестиційною діяльністю. Але не всякий інвестор є підприємцем. Акціонер одержує дивіденди від володіння акціями і не вважається підприємцем, оскільки сам безпосередньо не здійснює від свого імені підприємницьку діяльність.

Легітимне визначення підприємництва страдає надлишньою деталізацією: перелічує його види, підприємницький товар, що для дефініцій не характерно. Вироблена продукція, як результат робіт чи ефект від наданих послуг, у тому числі торгових, охоплюються загальним поняттям «товар» – продукт роботи, що має споживчу вартість, здатний задовольняти потреби людини і виготовляється не для власного споживання, а для ринку.

З урахуванням наведеного *підприємництво*, на наш погляд, може бути визначене як *безпосередня самотійна, систематична, здійснювана легально і на власний ризик діяльність по виробництву і реалізації товару з метою одержання прибутку*. Усі з виділених ознак у своїй сукупності складають одне ціле правове явище.

Будучи законодавчо закріпленим, підприємництво як правова категорія повинна бути послідовно проведена в інших нормативних актах і не підмінюватися іншими категоріями (наприклад – господарювання). У законодавстві і підзаконних нормативних актах повинний бути збережений єдиний підхід, що визначений самою Конституцією. Використання інших термінів веде до ерозії права, можливості його неоднозначного тлумачення.

## 1.2 Ознаки підприємництва

*Ознаки підприємницької діяльності* – це властиві їй характерні риси, що дозволяють відмежувати її від інших видів діяльності (господарювання,



некомерційної установи), відображають сутність явища як економічної та правової категорії і включаються в поняття. До ознак підприємницької діяльності відносяться:

*Безпосередність* – тобто здійснення такої діяльності самостійно, безпосередньо і реально. Дана ознака дозволяє відмежувати осіб, що здійснюють підприємництво безпосередньо і несуть усі несприятливі наслідки від цього і тих хто займається прибутковою діяльністю й одержує доходи від інвестування. *Самостійність* як ознака підприємництва впливає з характеру і змісту права власності. Власник майна безпосередньо сам визначає спосіб володіння, характер використання, напрямок і правову природу розпорядження ним. Підприємництво залежить не тільки від його майнової чи інтелектуальної основи, але і від суб'єктивних факторів. Самостійність – можливість особи самостійно приймати рішення і здійснювати юридично значимі дії щодо реалізації своєї підприємницької правоздатності (займатися бізнесом або ні), вибору видів, обсягу (дрібний, середній чи великий бізнес), способів, матеріальної й іншої основи такої діяльності. Це виявляється в можливості самостійно вибирати організаційно-правову форму, контрагентів, постачальників сировини і комплектуючих. Підприємець на основі маркетингу самостійно розробляє і реалізує стратегію і тактику проникнення на ринок і його завоювання, самостійно обирає шляхи і правові засоби реалізації виробленого товару і може це здійснювати самостійно, чи за допомогою посередницьких структур. Обираючи сферу своєї діяльності (сегмент ринку) він орієнтується на вид товару, його асортимент, номенклатуру, категорію споживачів.

Підприємець може увійти в систему державного контракту, і збувати свій товар для задоволення державних чи регіональних потреб. Він самостійно приймає рішення про створення філій, представництв, дочірніх підприємств, обирає банківські установи, у яких відкриває відповідні рахунки, визначає способи мінімізації ризиків і т. п. . Він приймає рішення про реорганізацію, призупинення підприємницької діяльності, розпорядження належним йому майном і про припинення такої діяльності взагалі.

Самостійність здійснення підприємництва гарантується заборонаю для державних органів і їхніх посадових осіб втручатися в цю діяльність, застосовування дискримінаційних заходів.

Самостійність визначена волею підприємництва, що виявляється в принципах його здійснення. Відповідно волевиявлення підприємця може здійснюватися в рамках закону. Якщо якась діяльність заборонена, якщо для неї встановлені імперативні вимоги, то вони є своєрідними табу, які обійти неможливо, чи необхідно виконати визначені дії по одержанню у відповідних державних органах спеціальних дозволів. Самостійність юридичної особи-підприємця виявляється в економічній ознаці – самостійному балансі, у користуванні і розпорядженні належним майном, здійсненні інвестиційних проектів. Фізична особа-підприємець може на визначений час припинити або призупинити свою діяльність і т. п.

*Систематичність* як ознака підприємництва характеризується визначеною повторюваністю (циклічністю) у її здійсненні. Ні законодавець, ні суспільство не зацікавлене в створенні комерційних структур-метеликів. На здійснення одних-двох комерційних угод і зникнення з ринку підприємництво не розраховане. Систематичність нерозривно зв'язана зі стабільністю ринкових механізмів, є гарантом захисту прав споживачів і контрагентів, дає можливість мати повне уявлення про динаміку і структуру ринку, одержувати повну і достовірну інформацію.

*Легальність* (правомірність, законність) підприємництва повинна розглядатися в широкому і вузькому аспектах. У першому випадку вона повинна відповідати усім без винятку вимогам щодо реалізації права на підприємництво, його здійснення, організації, ведення і документації такої діяльності. Підприємець повинен пройти легалізаційну процедуру, дотримувати встановлених законодавством правил і обмежень (не порушувати прав споживачів і антимонопольне законодавство, законодавство про несумлінну конкуренцію, подавати повну і достовірну інформацію державним органам про свою діяльність, не перешкоджати в здійсненні контролю за його діяльністю, тощо). При цьому легальність його діяльності презюмується. Той, хто в цьому сумнівається і має вагомі докази, повинний це у встановленому порядку довести. Якщо ж ні, то підприємець вважається таким, що діє відповідно до вимог чинного законодавства. У вузькому сенсі легальність визначається як необхідність дотримання в кожному конкретному випадку імперативної вимоги або своїх приватних зобов'язань.

*Ризиковість* підприємництва полягає в тому, що в процесі реалізації права на його заняття підприємець постійно ризикує від об'єктивних і суб'єктивних факторів. Іншими словами підприємець здійснює свою діяльність у так названому ризиковому середовищі. Такі ризики частіше носять майновий (фінансовий або інвестиційний) характер. Однак ризики бувають і суб'єктивного характеру, що зв'язано з особистими, і насамперед діловими, рисами самого підприємця, його персоналу і контрагентів. Власник несе ризик випадкового знищення або псування майна.

Таким чином, ризиковість має об'єктивний характер і поширюється на основні й оборотні фонди, вироблену продукцію, у тому числі за відповідність її встановленим вимогам і технічним умовам. Наприклад, якщо унаслідок використання неякісного борошна (низький рівень клейковини) був спечений неякісний хліб і не розпроданий, то всі негативні наслідки, зв'язані з відмовленням споживача від бракованого хліба, несе підприємець. Майнові ризики можуть бути прогнозовані на рівні маркетингу і не прогнозовані. Несприятливі наслідки і втрати можуть бути викликані непереборною силою, техногенними катаклізмами і суб'єктивними факторами (крадіжки, підпал, навмисне псування). Якщо неможливо покласти відповідальність на винну особу, то ці наслідки несе сам підприємець.

Підприємець може стати жертвою зміни законодавства. З огляду на те, що законодавство про підприємництво ще не набуло достатньої стабільності, особливо в оподатковуванні, то можливе посилення податкового тягара. Тому виникають ситуації, коли в бізнес-плани закладені одні економічні показники, а фактично — вони внаслідок збільшення ставок оподаткування набагато перевищуються. Відповідно зменшується і прибуток, і підприємець стає банкрутом. Останнє може бути викликано й інфляційними процесами, зловживаннями або некомпетентністю управлінського персоналу (менеджерів). В останньому випадку ризиковість зв'язується з особливостями самого підприємця чи уповноваженого ним органу (особи), у тому числі низькими професійними якостями, нездатністю передбачити кон'юнктуру ринку, керувати майном і організацією роботи, психологічною нестабільністю. Однак у всіх випадках це негативно позначається на майновому становищі і майнових (фінансових) інтересах підприємця.

Ризиковість залежить від уміння вибрати контрагентів: співзасновників (співучасників) корпоративного суб'єкта, складу і характеру інвесторів, постачальників сировини, споживачів виробленого товару.

Як уже вказувалося, ознакою підприємницької діяльності є і її *мета* – *одержання прибутку*. Така діяльність здійснюється саме для одержання прибутку, що є одночасно: стимулом, критерієм ефективності, стратегічним моментом і кінцевим результатом, оцінкою, винагородою підприємцю за його зусилля. Прибуток (англ. *profit*) – одна з форм вартості продукту, одержуваного в результаті різниці між ціною продажу і витратами на його виробництво. У податковому законодавстві прибуток як мета підприємництва має свої правові ознаки і наслідки.

Прибуток, що підлягає оподатковуванню визначається як різниця між виторгом від реалізації продукції в оптових цінах підприємства (валовий дохід) і сумою витрат на її виробництво і реалізацію (валові витрати).

У прибуток включаються доходи з джерел іншого походження – будь-які доходи, отримані резидентами або нерезидентами від будь-яких видів їхньої діяльності на території України, включаючи відсотки, дивіденди, роялті і будь-які інші види пасивних доходів, сплачених резидентами України, доходи від надання резидентам або нерезидентами в оренду (користування) майна, розташованого в Україні, включаючи рухомий склад транспорту, приписаного до портів, розташованих в Україні, доходи від продажу нерухомого майна, розташованого в Україні, доходи, отримані у виді внесків і премій на страхування і перестрахування ризиків на території України, а також доход страхувальників-резидентів від страхування ризиків страхувальників-резидентів за межами України, інших доходів від господарської діяльності на митній території України чи на територіях, що знаходяться під митним контролем митних служб України – у зонах митного контролю, на спеціалізованих митних складах і т. п. Доход суб'єктів підприємництва визначається з урахуванням цілого ряду факторів, що визначені податковим законодавством.

## 1.3 Принципи підприємництва

Під *принципами* розуміються основоположні ідеї, яким повинна слідувати та чи інша діяльність. Вони є її кістяком, схемою чи компасом побудови і регулювання даних відносин.

Підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству. Таким чином, щодо підприємницької діяльності як різновиду приватно-правових відносин, приведено конституційне положення – “дозволено все те, що не заборонено законом”. Більш детально принципи підприємницької діяльності сформульовані в ст. 5 цього закону. До них відносяться:

– *вільний вибір діяльності*, що надає підприємцю право самостійно обирати конкретний вид його суспільно корисної діяльності. Людина може обрати підприємницьку чи іншу діяльність: працювати за наймом, піти на державну службу, узагалі не працювати, займатися творчою діяльністю й інше. Вибір діяльності повинний бути формалізований у відповідних документах: установчих, реєстраційній картці, інших легалізаційних документах. У той же час вибір деяких видів підприємницької діяльності передумовлений наявністю згоди відповідних державних органів. Це відноситься до тих суб'єктів підприємництва, що створюються в дозвільному порядку: для їхнього утворення потрібна попередня письмова згода органів державної влади.

Вибір видів підприємницької діяльності може здійснюватися на будь-якому етапі: при заснуванні підприємницької структури, а якщо виникне необхідність то у подальшому. Це можна зробити шляхом внесення змін в установчі документи. Якщо така діяльність вимагає додаткової легалізації (ліцензування, патентування), то займатися нею можна лише після одержання відповідних дозволів:

– *залучення на добровільних основах до здійснення підприємницької діяльності майна і коштів юридичних і фізичних осіб*. Даний принцип відноситься до інвестиційної діяльності і більш точно розкривається через аналіз законів

України «Про власність» і «Про інвестиційну діяльність». Згідно Конституції України та Закону України «Про власність» власник має право використовувати належне йому майно для підприємницької діяльності, а результати господарського використання майна (вироблена продукція, отримані доходи) належать власнику цього майна, якщо інше не встановлене законом або договором. Власник засобів виробництва чи іншого майна вправі у встановленому законом порядку створити підприємство, організацію з правами юридичної особи. При цьому він може зробити це сам чи в кооперації з іншими фізичними чи юридичними особами.

Матеріальною основою підприємництва є майно що належне самому підприємцю. Він може залучати за згоди інших осіб їх майно для здійснення підприємницької діяльності. Правовими засобами залучення чужого засобу є інвестиційні договори, оренда, лізинг, і т. п. ;

*– самостійне формування програми діяльності і вибір постачальників і споживачів виробленої продукції, установа цін відповідно до законодавства.* Цей важливий принцип саме реалізується у маркетингу та бізнес проекті і переплітається з іншими. У той же час він має своє самостійне значення і зміст. Якщо перший стосується лише вибору підприємницької діяльності, її видів і стратегії, то другий безпосередньо зв'язаний із практичною реалізацією цієї діяльності і, насамперед, її тактикою. Він реалізується в бізнес-плані, де передбачаються як види діяльності, так і їхня матеріальна основа і її конкретні показники, так і шляхи їхнього досягнення.

Суб'єкти підприємницької діяльності самостійно здійснюють її планування і визначення перспектив, виходячи як зі своїх матеріальних і організаційних можливостей, так і стану споживчого ринку, його кон'юнктури, перспектив розвитку й інших факторів.

Підприємці самостійно здійснюють матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності з використанням ринкових механізмів, визначають коло постачальників і споживачів виробленого товару, механізм його реалізації. Вони можуть здійснювати це самостійно або через представників (брокерів на біржах, посередницькі компанії, що обслуговують кооперативи, і т. п. ). Вони можуть включитися в механізм державного або регіонального контракту. Разом з тим, підприємець не вправі відмовити споживачу. Такий договір одержав назву публічного. Публічним визнаний такий договір, у якому однією зі сторін є

підприємець, що прийняв на себе зобов'язання здійснювати продаж товарів, проведення робіт або надання послуг кожному, хто до нього за цим звернеться. Сфера дії публічного договору поширюється на роздрібну торгівлю, перевезення транспортом загального користування, послуги зв'язку, медичне, готельне і банківське обслуговування, інше. Якщо підприємець не має такої можливості (усі номери в готелі зайняті) то він зобов'язаний мотивовано і коректно це пояснити споживачу.

– *вільний найм працівників* як принцип підприємництва може бути розкритий через трудове законодавство. Підприємець вправі самостійно формувати штати своїх співробітників, визначати вимоги щодо їхньої кваліфікації і інших якостей. Наймання робочої сили може здійснюватися як за договором найму працівника (трудовим контрактом) чи за договором підряду. При цьому приватний підприємець мало зв'язаний тарифною сіткою і може стимулювати сумлінну ініціативну і плідну роботу згідно прийнятими ним правилами. Але в основній своїй частині норми трудового законодавства поширюються на всіх підприємців незалежно від форми власності та організаційно-правової форми. У приватного підприємця організація роботи може здійснюватися більш різноманітніше, і варіюватися в залежності від тих чи інших факторів об'єктивного і суб'єктивного характеру.

Наймання робочої сили може здійснюватися на конкурсній основі, через механізм тестування претендентів на відкриті вакансії, через іспит. Іноді застосовуються можливості лайф-детектора.

– *залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних і інших видів ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством.* Відповідно «Декларації про державний суверенітет України» підприємства, установи і організації можуть використовувати природні ресурси України відповідно до її законів. При цьому державні органи й органи місцевого самоврядування визначають норми екологічної безпеки, ліміти і нормативи природокористування, установлюють податки на природні ресурси і санкції за заподіяний навколишньому середовищу збиток, виходячи з екологічних показників здійснюють видачу ліцензій. Використання природних ресурсів підприємцями здійснюється за плату, а для більшості на ліцензійній основі. Після закінчення використання природних ресурсів підприємець повинний провести рекреаційні заходи за свій кошт. Чинне законодавство

містить ряд застережень щодо використання природних ресурсів щодо суб'єктів, що засновані на недержавних формах власності (розробка родовищ золота, родовищ радіоактивних руд і т. п. ), за значенням таких родовищ (у курортних місцевостях) та інше;

– *вільне розпорядження прибутком, що залишився після внесення встановлених чинним законодавством платежів.* У цьому принципі закладені пріоритети платежів: податки, інші обов'язкові платежі (обов'язкове страхування, фонд зайнятості, Чорнобильський фонд і т. п. ), платежі засновнику, плата за використання робочої сили. Прибуток, що залишається в підприємця після здійснення всіх платежів, він використовує на власний розсуд: на розширення свого бізнесу (реінвестиції), на диверсифікацію свого капіталу – розміщення капіталу одночасно в декількох підприємницьких структурах, для зменшення ризику, його втрати при банкрутстві, на споживання і задоволення власних потреб, на благодійні цілі, інше;

– *самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютного виторгу на свій розсуд.* Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємців здійснюється на основі спеціального законодавства з урахуванням митних процедур. Правом заняття зовнішньоекономічною діяльністю наділені фізичні і юридичні особи: резиденти і нерезиденти.

До принципів підприємництва можна також віднести *право здійснювати підприємництво в будь-яких організаційних формах на вибір підприємця.*

Іншими словами підприємець може самостійно визначати організаційно-правову форму свого підприємництва. Такий вибір для фізичної особи зводиться до можливості здійснювати таку діяльність без створення юридичної особи, або зі створенням такої. В останньому випадку засновники юридичної особи як би ховаються за ним. Підприємцем є створена ними юридична особа. Однак організаційно-правову форму юридичної особи визначають засновники.

Як уже підкреслювалося, законодавець у деяких випадках право на вибір визначених видів діяльності зв'язує з однією або двома організаційно-правовими формами.



## 1.4 Види підприємницької діяльності

Класифікація підприємництва має практичне і теоретичне значення та проводиться по різних підставах. В залежності від економічних, правових і організаційних факторів поділяється на ряд *видів*. В основі такої класифікації заложена дихотомія (поділ навпіл) і економічні ознаки. Але немаловажне значення мають формальні і спеціальні фактори.

Так, у залежності від форми власності, на якій заснована така діяльність, прийнято виділяти *приватний бізнес*, і публічний. Останній включає в себе *державний і комунальний*. Основна увага приділяється приватному бізнесу – заснованому на приватній власності одного чи декількох фізичних осіб. Це в основному дрібний, малий і середній бізнес. Він відзначається мобільністю. Держава займається в основному лише тими видами підприємницької діяльності, що віднесені до її виняткової компетенції, спрямовані на забезпечення безпеки існування самої держави і виконання її зобов'язань перед особистістю. Так, діяльність зв'язана з виготовленням наркотичних засобів, психотропних речовин, їхніх аналогів і прекурсорів; виготовленням і реалізацією військової зброї і боєприпасів до нього; вибухових речовин; видобутком янтарю; охороною окремих особливо важливих об'єктів державної власності; діяльність по розробці, випробовуванню, виробництву й експлуатацією ракет-носіїв, у тому числі з їх космічними запусками в будь-яких цілях може здійснюватися тільки державними підприємствами й організаціями. Комунальне підприємництво зв'язане із обслуговуванням потреб населення певної територіальної громади: транспортне, комунальне тощо.

У залежності від режиму прийнято виділяти *дозвільне і вільне підприємництво*. Для заняття першим попередньо потрібно одержати відповідні дозволи: патенти, ліцензії, сертифікати, квоти й інше. Друге вимагає лише реєстрації як підприємця, а зазначені дозволи не потрібні. У більшій мірі другий вид

підприємництва характерний для сільськогосподарського товарного виробництва.

Підприємницька діяльність у залежності від способу одержання прибутку поділяється на два *інтрепренерську та антрепренерську*. Такий розподіл є загальновизнаним в країнах з високорозвиненою економікою, але ще не одержало належного закріплення в законодавстві України. Перша трактується як матеріальне виробництво в результаті якого створюється товар. Друга – посередницька діяльність по доведенню такого товару до споживача. Об'єктивний поділ праці приводить до необхідності існування посередницьких структур, що спеціалізуються на доведенні товару до споживача і за рахунок надбавок на свої послуги дістають прибуток. З метою здешевлення товару і його конкурентоздатності товаровиробники розвертають мережу фірмової торгівлі, але перекрити весь чи ринок того іншого товару неможливо. Тому створюється ніша для посередницької діяльності.

По особливості менеджменту і маркетингу можна виділити *унітарне* підприємництво і *корпоративне*. Унітарне засновано на власності однієї особи і управляється виключно нею або найнятим ним менеджером. Волевиявлення унітарного підприємця на відміну від корпоративного базується на волі лише однієї особи. Волевиявлення корпоративного підприємця – сума переважаючих волевиявлень (голосів) фізичних осіб його учасників. Для корпоративного підприємництва характерна наявність зобов'язальних майнових прав і права на участь у керуванні таким суб'єктом.

У залежності від характеру товару можна виділити *матеріальне виробництво і нематеріальне*. Товар першого здобуває речову форму, другого – роботи і особливо послуги. В першому виділяють промислове виробництво і сільськогосподарське виробництво. Останнє залежить від природно-кліматичних умов, зони землеробства, характеристики землі: наприклад багарне та поливне землеробство. У зв'язку з цим сільськогосподарське виробництво не вимагає особливого дозволу (ліцензій). Для нього встановлені пільги, держава надає допомогу в матеріально-технічному забезпеченні. Особливості такого підприємництва виявляються в системі і порядку оподатковування. Оскільки реальний результат відомий лише наприкінці сільськогосподарського року, то і податки стягуються в залежності від нього, а не щомісяця, як у промисловому виробництві. Держава з метою становлення такого виду діяльності і поліпшення

його матеріальної основи може звільнити на визначений час сільськогосподарського товаровиробника від сплати податків.

У результаті нематеріального підприємництва створюється особлива форма товару – інтелектуальна власність. Наприклад, *венчурний* бізнес – підприємницька діяльність невеликої творчої групи новаторів на чолі з винахідником, що отримують прибуток на основі розробки нової ризикованої теми дослідження і передачі на оплатній основі права використання отриманого результату (ідеї). При цьому розрізняють *внутрішній* венчур – одержання прибутку від фірми, складовою частиною якої є венчурна відокремлена структурна одиниця (конструкторське бюро). Такий прибуток обмовляється свідомо і визначається на основі внутрішнього госпрозрахунку і локальних нормативних актів. *Зовнішній* венчур – підприємництво спеціалізованої венчурної фірми, наділеної правами юридичної особи (НДІ), самостійні розробки якої розраховані на їх придбання споживачами. У тому випадку, якщо така фірма займається реалізацією запозиченої на правовій основі інтелектуальної (промислової) власності, мова йде про *посередницький* венчурний бізнес. Прибуток такої венчурної фірми складається з різниці між ціною придбання і ціною реалізації промислової власності. Венчурний бізнес відноситься до підприємництва з великим ступенем ризику. Але ризикований бізнес характерний не тільки для венчура, але і для інших видів діяльності (каскадерські фірми, пошук і розробка родовищ корисних копалин).

По економічній ознаці також виділяють *комерційне підприємництво*, що характеризується тим, що визначальну роль у ньому грають товарно-грошові, і товарно-обмінні операції. Сутність такого виду підприємництва складають операції й угоди по купівлі-продажі і перепродажу товарів і послуг.

У залежності від обсягу річного прибутку і чисельності працюючих розрізняють *дрібний, малий, середній і великий* бізнес. Дрібний – з чисельністю до 9 найнятих робітників і обсягом річного валового доходу до 500 000 євро. Малому підприємству як засобу залучення в підприємництво значного числа українських громадян приділяється значна увага, що відображено в Законі України «Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні». Відповідно до Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» 19 листопада 2000р. до малого підприємства віднесено:

**фізичних осіб**, що зареєстровані у встановленому законом порядку як суб'єкти підприємницької діяльності;

**юридичних осіб** – суб'єктів підприємництва будь-якої організаційно-правової форми і форми власності, у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і обсяг річного валового доходу не перевищує 500 000 євро.

Малому підприємству у розвинутих і особливо постсоціалістичних країнах приділена велика увага і воно є відносно самостійним предметом правового регулювання. Воно, як правило, малозатратне, маневренне, здатне швидко пристосовуватися до кон'юнктури і структури ринку. Тому йому здійснюється державна підтримка по таких напрямках: формування інфраструктури підтримки і розвитку малого підприємництва; організація державної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого підприємництва; установа для них системи пільг; впровадження спрощеної системи оподаткування, бухгалтерського обліку і звітності; фінансово-кредитна підтримка; залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм; здійснення постачань продукції (робіт, послуг) для державних і регіональних потреб. Малий бізнес при розширеному виробництві швидко переростає в середній, а середній у великий.

Великий бізнес – підприємницька діяльність великих підприємницьких структур зі значними обсягами випуску і реалізації товарів і чисельністю працюючих.

Розрізняють також *фінансове підприємництво* – операції по купівлі-продажу специфічного товару – грошей, валюти, цінних паперів.

З легітимного визначення підприємництва по формальній ознаці можна виділити *виробництво товару, виконання робіт, надання послуг і торгівлю*. У свою чергу, виробництво товару має свої підвиди (виробництво сировини, комплектуючих, напівфабрикатів, готової до споживання продукції, промислової продукції, продуктів харчування, медичних препаратів і т. п. ), як і виконання робіт (побутове обслуговування, будівельний підряд, агрохімічні роботи) і надання послуг (перевезення, збереження, комісія...). Торговий бізнес теж має ряд своїх особливостей, що відображено в субінститутах договору закупівлі-продажу і його організації.

Відповідно ст. 2 Закону України «Про підприємництво» за метою можна виділити *підприємництво комерційних структур*, тобто спеціально створених для заняття підприємництвом юридичних осіб і фізичних осіб і для яких підприємництво ще не є основним видом діяльності. У тій частині, у якій некомерційні особи займаються підприємництвом, на них поширюється законодавство про підприємництво. Так, підприємницька діяльність приватних вищих закладів освіти і підприємницька діяльність, наприклад, відомчих державних закладів, що орієнтовані на держзамовлення, має ряд специфічних особливостей. Збігаючись по характері такої діяльності, вони відрізняються по своєму змісті і підставам.

У залежності від організаційно-правової форми прийнято виділяти *підприємництво без створення юридичної особи* (простої) і *підприємництво із створенням юридичної особи* (складне).

Розрізняють у літературі також *вуличне підприємництво* як різновид вимушеної економічної по своєму змісті діяльності для підтримки свого існування. Змушене звертання до підприємництва одержало найменування вуличного. Але з правової оцінки така діяльність є неправомірною.

Крім цього проводиться розходження підприємництва по організаційно-правових і організаційно-економічних формах. До першого відносять товариства, суспільства і кооперативи, а до других – концерни, асоціації, консорціуми, синдикати, картелі і фінансово-промислові групи.

## **1.5 Підприємці і держава**

Основне значення у визначенні їх форм, змісту і меж має ст. 3 Конституції України відповідно до якої будь-яка діяльність держави повинна бути спрямована на благо людини, на забезпечення її життя, здоров'я, честі, достоїнства, недоторканності, захист законних прав і інтересів.

Відносини держави і підприємців в основному будуються по вертикалі, де держава як суверен установлює правила поведінки для підприємців на засадах влади і підпорядкування. Держава через свої органи або інші організації також

вступає в горизонтальні підприємницькі відносини, наприклад як замовник, як кредитор.

У публічно-правових відносинах держава гарантує всім підприємцям рівні права і створює рівні можливості для доступу до матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних і інших ресурсів. Такі гарантії закріплені в чинному законодавстві і створені відповідні державні органи по їхній реалізації, визначена чітко їх компетенція, умови реалізації таких прав.

Зазначені ресурси надаються державою в особі його уповноважених на це державних чи інших органів, яким держава це право делегувала, як правило, на оплатній і компенсаційній основі. Важливе місце серед цих органів займає Державний комітет України з питань регуляторної політики і підприємництва. Крім цього створено ряд урядових, міжвідомчих установ і об'єднань підприємців і підприємств, що активно впливають на формування взаємин між державою і підприємцями. Такі об'єднання створюються також на регіональному рівні.

Забезпечення матеріально-технічними й іншими ресурсами, що централізовано розподіляються державою, здійснюється тільки за умови виконання підприємцем робіт і поставок для державних потреб. При цьому держава реалізує такі ресурси на вигідних умовах (по державних оптових цінах). Інші підприємці одержують такі ресурси за ринковими цінами.

Держава не втручається в управлінську діяльність суб'єктів підприємця. У передбачених законом випадках підприємець або громадянин, що працює в підприємця за трудовим договором (контрактом), може бути притягнутий до виконання в робочий час державних обов'язків.

Особливе місце серед гарантій підприємництва займають місце майнові. Держава гарантує недоторканність майна підприємців і забезпечує захист права власності підприємця, як захист і інших прав і законних інтересів. Такі гарантії виявляються у встановленні правового режиму майна підприємців, можливості вільно за своїм розсудом їм володіти, використовувати і розпоряджатися, у тому числі отриманим прибутком. У випадку порушення таких прав держава через правоохоронні і судові органи приймає ефективні й оперативні заходи щодо їх відновлення.

Вилучення майна в підприємця, у тому числі основних і оборотних коштів, не допускається за винятком передбачених чинним законодавством України

випадків. Таке вилучення можливе лише за умови надзвичайних ситуацій, прямо передбачених чинним законодавством України.

Держава зацікавлена в підтримці підприємництва прямими та опосередкованими способами. Так, з метою створення сприятливих організаційних і економічних умов для розвитку підприємництва, держава:

- на передбачених чинним законодавством умовах і в порядку надає підприємцям земельні ділянки, передає їм державне майно (виробничі і нежилі приміщення, законсервовані і недобудовані об'єкти і спорудження, невикористовуване устаткування), що необхідне для здійснення підприємництва. Власне, для цього була проведена мала і велика приватизація. На пільгових і, як правило, конкурсних умовах передаються довгобуди та інше майно;
- сприяє в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування підприємців, підготовці і перепідготовці кадрів;
- здійснює первісне облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з наступним продажем або передачею їхній підприємцям;
- стимулює за допомогою економічних важелів (цільові субсидії, податкові пільги й ін. ) модернізацію технології, інноваційну діяльність, освоєння нових видів продукції і послуг; надає підприємцям цільові кредити. – надає підприємцям інші види допомоги.

Найбільш яскраво взаємини держави і підприємців виявляються через законодавче забезпечення підприємницької діяльності і створений державою правовий механізм. Так, держава законодавчо забезпечує свободу економічної конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від проявів несумлінної конкуренції і монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності. Держава захищає інтереси національного товаровиробника.

Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи:

- податкову і фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і відсотків по державних кредитах; податкові пільги;
- ціни і правила ціноутворення;

- цільові дотації;
- валютний курс;
- розміри економічних санкцій;
- державне майно і систему резервів, ліцензії, концесії, лізинг, соціальні, екологічні й інші норми і нормативи;
- науково-технічні, економічні і соціальні загальнодержавні і регіональні програми;
- договори на виконання робіт і постачання для державних потреб.

Державні органи не вправі втручатися в господарську діяльність підприємців, за винятком тих випадків, якщо вона не торкається передбачених чинним законодавством прав державних органів по здійсненню контролю за дотриманням законодавства при здійсненні підприємницької діяльності. При цьому і право контролю має свої чіткі підстави, порядок, терміни.

Державні органи і їхні посадові особи можуть давати підприємцям указівки тільки відповідно встановленої законом компетенції. У випадку видання державним чи іншим органом акту, що не відповідає його компетенції і вимогам чинного законодавства, підприємець вправі звернутися в суд із заявою про визнання такого акта недійсним. Не допускається прийняття акта, що визначає привілейоване становище окремих підприємців або їх об'єднань. Збитки, що виникають у підприємців у результаті виконання незаконних указівок державних чи інших органів і їхніх посадових осіб підлягають відшкодуванню цими органами.

Держава підтримує самоорганізацію й ініціативу підприємців, реагує на вироблені ними пропозиції і рекомендації. Особливо це стосується рекомендацій Українського союзу підприємців і підприємств.



## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Головні рушійні сили підприємництва.
2. Що таке економічний інтерес?
3. Що таке принципи підприємництва?
4. Хто запровадив в обіг термін “підприємець”?
5. Які риси притаманні підприємцю?
6. У чому полягає сутність підприємництва?
7. Що таке підприємливість?
8. На підставі яких основних принципів здійснюється підприємницька діяльність?
9. Які передумови необхідні для становлення та розвитку підприємництва?
10. Основна мета підприємництва.
11. Основні функції підприємництва.
12. Що становить економічну базу підприємницької діяльності?
13. Які умови необхідно створювати для формування нової генерації підприємців?
14. У чому полягають творчі засади в діяльності підприємця?

## Глава 2

---

# СУБ'ЄКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 2.1 Передумови реалізації права на підприємництво

Суб'єктами підприємницького права виступають носії суб'єктивних прав і юридичних обов'язків, що можуть самостійно і від свого імені вступати в підприємницькі правовідносини. При цьому необхідно розрізняти носіїв права на підприємництво і самих суб'єктів підприємницької діяльності. Якщо перші є потенційними носіями конституційного права на підприємництво, то другі – мають конкретні суб'єктивні права підприємця і відповідні юридичні обов'язки приватного і публічного характеру.

Згідно ст. 42 Конституції України кожний громадянин має право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом. Однак підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб державної влади й органів місцевого самоврядування обмежується законом. Загальне правило встановлює рівність кожного на заняття підприємництвом, а спеціальне встановлює особливі правила за якими окремі категорії громадян України цим правом не користаються на період, поки на них поширюється спеціальний правовий статус. Лише позбавлення або вихід з такого статусу відкриває можливість для виникнення підприємницької правоздатності.

Таким чином, законодавець, надаючи праву на заняття підприємництвом конституційний ранг, тим самим і визначився в підприємницькій правоздатності – здатності мати підприємницькі права і юридичні обов'язки. Інший, не менш важливий закріплений у Конституції момент, полягає в тому, що першособ'єктом і переважним носієм підприємницької правоздатності визнається саме людина.

Для участі в правовідносинах людина наділена спеціальними юридичними якостями: правоздатністю і дієздатністю, а державні юридичні особи і компетенцією. Цивільна правоздатність на базі якої виникає підприємницька правоздатність, визнається за всіма людьми незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних переконань, статі, етнічного і соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними чи іншими ознаками (ч. 2 ст. 24 Конституції України). У праві на підприємництво усі зрівняні, але в способах і можливості його реалізації ні. Для того щоб особа могла займатися підприємництвом, вона повинна володіти в повному обсязі право- і дієздатністю, що визначено необхідністю здійснення юридично значимих дій і умовами відповідальності у передбачених законом або договором випадках.

Цивільна правоздатність виникає в момент народження і припиняється смертю людини. Вона може бути обмежена у випадках і порядку передбачених законом. Цивільна правосуб'єктність юридичних осіб виникає одночасно і зв'язується з їх реєстрацією (точніше з моментом одержання свідоцтва про державну реєстрацію), а припиняється - з ліквідацією – підписанням передатного (ліквідаційного) балансу. Однак щодо підприємництва встановлений цілий ряд специфічних моментів. Вони зв'язані з віковими вимогами для здійснення юридично значимих дій, змістом і видом останніх.

Суб'єкт підприємницького права одночасно є суб'єктом інших правових відносин, насамперед цивільних, адміністративних, трудових і інших. Це визначено самим характером такої діяльності, її метою і наслідками. Останні виявляються у приватних і публічних обов'язках перед контрагентами, державою в особі його компетентних органів і особливо скарбницею. Суб'єкт підприємництва є одночасно суб'єктом цивільного права. Але суб'єкт цивільного права не завжди є суб'єктом підприємництва.

Фізична особа як підприємець свою діяльність може реалізовувати лише в тому випадку, якщо вона повною мірою є носієм цивільної правосуб'єктності. У

якості такого вона укладає цивільно-правові угоди (підприємницькі контракти), набуває юридичні обов'язки і відповідає за їх порушення.

Підприємницька правоздатність має спеціальний характер і іменується секундарною. Спеціальна правоздатність на відміну від загальної виникає не відразу в момент народження, а лише з досягненням установленого законом і імперативно необхідного віку: право на заняття підприємництвом - лише з 18 років. ЦК України встановлює, що право на заняття підприємництвом мають особи з повною дієздатністю. Така дієздатність виникає з досягненням 18 років (досягненням повноліття).

Разом з тим, з огляду на виняткові обставини і конституційне право на вибір виду діяльності, у тому числі підприємницької, законодавець ставить можливість такого вибору в залежність від якостей самого суб'єкта. Для цього введений спеціальний правовий інститут емансипації. Повна цивільна дієздатність може бути надана особі що досягла 16 років, працює за трудовим договором і бажає займатися підприємництвом. Надання повної дієздатності здійснюється органами опіки і піклування з письмової згоди батьків (усиновителів) або попечителів. При відсутності такої згоди суду надане право вирішувати це питання самому з урахуванням всіх обставин. Така особа може бути зареєстроване як підприємець і з моменту отримання свідоцтва про державну реєстрації як підприємця набуває повну дієздатність. Крім цього, за загальним правилом повна дієздатність, а значить і право на зайняття підприємництвом виникає за умови укладення шлюбу до досягнення повноліття.

Суб'єктами підприємництва визнаються і юридичні особи:

- створені фізичною особою (приватні підприємства);
- засновані декількома фізичними особами (приватні, сімейні підприємства), господарські товариства, кооперативи;
- засновані спільно фізичними і юридичними особами;
- засновані державою;
- засновані об'єднаннями громадян;
- створені органом місцевого самоврядування;
- засновані іноземним юридичним чи фізичним обличчям-інвестором;
- засновані разом усіма перерахованими суб'єктами.

Такий розподіл має значення при визначенні правового режиму майна і порядку здійснення управління створеною юридичною особою.

Підприємство – будь-яка юридична особа, що зареєстрована як суб'єкт підприємницької діяльності, а також громадянин, що займається підприємництвом без створення юридичної особи.

Таким чином, підприємець – фізична або юридична особа, що в установленому порядку реалізувала своє право на зайняття підприємництвом, зареєстрована як підприємець, активно діє на товарному ринку і виконує покладені публічні обов'язки. До ознак підприємця варто віднести наступні:

- легальність його діяльності, тобто зареєстрований як такий;
- підприємливий у сполученні матеріальних ресурсів і праці;
- здійснює юридичнозначимі дії у сфері економічної діяльності;
- відповідає по своїм зобов'язанням як підприємець;
- діє виключно з метою отримання прибутку;
- здійснює саморегуляцію своєї підприємницької діяльності на основі маркетингу та соціальної відповідальності;
- діє в умовах фінансових ризиків;
- його діяльність має творчий та інноваційний характер;
- зобов'язаний перед державою у встановленому порядку сплачувати податки та надавати звітність про результати своєї діяльності.

## **2.2 Обмеження і заборони на підприємництво**

При реалізації права на підприємництво варто дотримувати встановлених законом заборон і обмежень:

- зв'язаних з монополією держави на дану діяльність;
- зв'язаних зі спеціальними вимогами щодо суб'єкта (наявність, наприклад, в аудитора, повіреного у справах інтелектуальної власності (патентного повіреного) і т. п., фахової освіти і стажу роботи з обраної спеціальності;

- зв'язаних із громадянством. Відповідно до законодавства України особливий порядок встановлено для виникнення права на підприємництво в осіб без громадянства і біженців;
- зв'язаних зі спеціальним правовим статусом особи, наприклад державного службовця;
- зв'язаних з тимчасовими обмеженнями правоздатності, як спеціальної міри захисту суспільства від рецидиву здійснення обмеженими в цьому праві осіб правопорушень;
- обмеження по суб'єктному складі засновника. Державні підприємства не можуть бути засновниками інших комерційних структур за винятком об'єднань підприємств. Засуджені за корисливі злочини особи не можуть бути засновниками комерційних структур до закінчення терміну судимості;
- зв'язаних з метою діяльності. У відповідності зі ст. 22 Закону України «Про свободу совісті і релігійних організаціях» релігійні організації мають право створення підприємств винятково для випуску релігійної літератури і виробництва предметів культового призначення;
- зв'язаних з можливістю участі в інших юридичних особах. Так учасники повного товариства не вправі брати участь у інших товариствах, крім акціонерних, що мають однорідну з повним товариством сферу діяльності;
- зв'язаних з визначенням організаційно-правової форми підприємництва. Ломбарди можуть створюватися лише у формі повних товариств;
- зв'язаних із профілем підприємства. Виробництво бензинів, моторних сумішей зі змістом не менш 5 % високооктанових кисневмісних добавок, абсолютизованого технічного спирту здійснюється нафтопереробними підприємствами, перелік яких затверджується КМ України;
- зв'язаних з максимальною участю в створюваній юридичній особі. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» частка кожного з засновників (акціонерів) комерційного банку не повинна перевищувати 35 % його статутного фонду.

Саме ці вимоги власне і мають істотне значення під час створення, проведення маркетингових досліджень, державній реєстрації суб'єктів підприємництва і подальшої легалізації.

Центральною фігурою в підприємстві є підприємець. Якщо підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична на власний ризик діяльність по

виробництву товару зареєстрованими суб'єктами у будь-якій її формі з метою одержання прибутку, то *підприємець – це фізична чи юридична особа, що цією діяльністю безпосередньо і легально займається і зареєстровано в якості такого*. Пріоритети віддаються саме фізичній особі-підприємцю. Виходячи з наданої йому правової можливості самому визначати, яким видом такої діяльності він буде займатися й у якій правовій формі фізична особа здійснює своє право самостійно. При цьому повинні враховуватися імперативи і рекомендації.

У зв'язку з тим, варто мати на увазі, що суб'єктивний намір займатися підприємництвом і реальні дії, що спрямовані на реалізацію підприємницької правоздатності є визначальними для виникнення підприємницької правосуб'єктності. До активних дій відноситься залишення державної служби, задоволення клопотання про дострокове погашення судимості, мобілізація свого майна. До пасивних – вижидання перебігу встановлених строків заборони чи обмеження на заняття підприємництвом.

Законність діяльності підприємця і її легалізація є визначальним моментом, що дозволяє відрізнити легальний бізнес від тіньового.

Закон України „Про підприємництво” передбачає, що суб'єктами підприємництва можуть бути громадяни України, інших держав за умови, що вони не обмежені в право- дієздатності, і юридичні особи усіх форм власності. Щодо останніх це не зовсім вірно, тому що не можуть займатися підприємництвом юридичні особи, що діють на підставі закону (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Прокуратура, Конституційний Суд, суди). Юридичні особи публічного права підприємництвом займатися не можуть. Але, деякі установи державних юридичних осіб, наприклад вищі заклади освіти Міністерства оборони, Міністерства внутрішніх справ, можуть надавати платні освітні й інші послуги. Отриманий прибуток вони направляють на забезпечення своєї основної діяльності: розширення і зміцнення матеріально-технічної бази, на покриття видаткової частини свого фінансування.

Діючі нормативні акти встановлюють ряд інших обов'язкових обмежень і правил для суб'єктів підприємництва. Так, аудиторською діяльністю, повіреним у справах інтелектуальної власності можуть бути лише громадяни України.

Юридичні особи – суб'єкти підприємництва наділені спеціальною правосуб'єктністю, що моделюється законодавством і конкретизується їхніми

установчими документами. Правосуб'єктність структурних підрозділів підприємств у сфері підприємницької діяльності визначається самим підприємством. Вони наділяються внутрішньогосподарською компетенцією і можуть брати участь лише в тих правовідносинах, що складаються в межах даного підприємства між його підрозділами. В інших відносинах вони беруть участь від імені підприємства за наявності доручення.

Компетенція державних органів по регулюванню підприємницької діяльності визначається відповідними законами. Вона залежить від виду державного органу і його статусу. Галузеві міністерства можуть давати у визначених їм законом межах вказівки лише казенним підприємствам.

Суб'єкти підприємницької діяльності можуть одночасно бути учасником декількох самостійних підприємницьких структур: створити одночасно кілька приватних підприємств, бути чи засновником учасником декількох корпоративних підприємств. При чому в умовах нестабільності економічного становища, розпилення (диверсифікація) інвестицій є способом мінімізації ризику і запорукою фінансової стабільності.

## **2.3 Фізичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності**

Закон України «Про підприємництво» суб'єктами підприємництва визнає: громадян України і громадян інших держав, що не обмежені законом у право — дієздатності. Таким чином, закон наділяє правом на підприємництво усіх фізичних осіб, але можливість його реалізації ставить у залежність від наявності повної правосуб'єктності. Обмежені в право- дієздатності не можуть повною мірою мати права й обов'язки у сфері підприємництва. Такого права не мають особи, що визнані у встановленому порядку недієздатними.

Новий ЦК України спеціально містить главу про фізичних осіб як підприємців, положення якої виходять з того, що тільки повністю право- і дієздатні особи



можуть займатися підприємництвом. Загальна декларація прав людини (ст. 6) проголошує, що кожна людина має право на визнання його правосуб'єктності. У цей же час люди мають не тільки загальний але і спеціальний і індивідуальний правовий статус. Якщо по загальному статусі усі рівні, то надалі існує безліч особливих правил, які безпосередньо впливають як на можливість займатися підприємництвом, обирати його види.

По спеціальному статусу фізичні особи як носії права на підприємництво підрозділяються: на громадян України; громадян (підданих) інших держав (іноземці); осіб з подвійним громадянством; осіб без громадянства; біженців.

Підприємництво фізичних осіб базується на їхній підприємницькій правоздатності – здатності займатися підприємницькою діяльністю і нести відповідні юридичні обов'язки.

Підприємництво здійснюється не тільки в межах наданих підприємцю прав але і юридичних обов'язків приватно-правового і публічно-правового характеру. Останні гарантуються можливістю застосування примусу з боку держави до виконання обов'язків і можливістю застосування юридичної відповідальності до тих, хто не виконує неналежним чином свої обов'язки. Підприємницька правосуб'єктність фізичних осіб базується на право-дієздатності і має ряд своїх особливостей, що знайшли своє закріплення в К України.

Реалізувавши своє право на підприємництво фізична особа повинна дотримувати відповідних умов її здійснення: не порушувати законодавства, законних прав і інтересів інших осіб, дотримувати моральних основ суспільства, не використовувати свого права з метою обмеження конкуренції і зловживання домінуючим положенням на ринку, не робити дій, що відбуваються винятково з наміром заподіяти шкоду іншій особі, а також зловживання правом в інших формах. Для ряду фізичних осіб як суб'єктів підприємницької діяльності устанавлюються особливості. Так, голова селянського (фермерського) господарства, що не є юридичною особою, займається підприємництвом від імені всіх його членів.

Фізичні особи за загальним правилом самостійно здійснюють вибір виду підприємництва. При розробленні бізнес-плану, маркетингових дослідженнях враховуються об'єктивні і суб'єктивні фактори. Вони або передбачаються безпосередньо самим законом або передумовлені фахом, освітою, професією, поширеністю і вигідністю даної діяльності тощо. У той же час устанавлюються

межі вибору виду діяльності. Заборони на заняття підприємництвом зв'язані зі спеціальним (державний службовець) або індивідуальним (обмежений у дієздатності) правовим статусом особистості і охоплює всі можливі види підприємництва. Навпроти, обмеження встановлені лише для осіб з індивідуальним правовим статусом (організаційно-правовою формою). Воно стосується можливості підприємництва не взагалі, а лише тільки визначених його видів, сфери, рольового фактору.

Заборони зв'язані зі спеціальним, іноді і індивідуальним правовим статусом фізичної особи. Не може займатися підприємництвом особа, що не наділене підприємницькою правоздатністю. Це відноситься до неповнолітнього за винятком вищевказаних випадків, а також визнаних у встановленому порядку обмежено дієздатними чи недієздатними. В останньому випадку заборона діє до моменту скасування рішення суду.

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян як військовослужбовці, посадові особи органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, що здійснюють контроль за діяльністю підприємств. Ця заборона продиктована необхідністю зосередження державних службовців на посадовій діяльності й усунення можливостей для корупції і зловживань. У той же час цим особам законодавством дозволяється працювати у вільний від основної роботи час і займатися педагогічною чи науковою діяльністю, іншою творчою діяльністю, мати і реалізовувати права інтелектуальної власності. Державні службовці можуть бути власниками цінних паперів, у тому числі акцій, і отримувати доходи від цінних паперів. Однак по виду акціонерних товариств і виду акцій ця участь визначається рамками відкритого акціонерного товариства і простими акціями. Входити в керівні і контрольні органи вони не можуть. Виникає питання чи може такий акціонер за визначений час придбати значну частину або контрольний пакет акцій? Заборон щодо такої діяльності чинним законодавством не встановлено.

Заборона на заняття підприємницькою діяльністю також поширюється і на осіб, що прямо не підпадають під поняття державного службовця. В Україні заборонено безпосередньо займатися підприємницькою діяльністю керівникам,

заступникам керівників державних підприємств, установ і організацій, їхніх структурних підрозділів.

Зазначені заборони зв'язані з вибором таких видів діяльності, що не сумісні з підприємництвом. Вони діють доти доки особи перебувають на зазначеній посаді. З моменту звільнення заборона автоматично відпадає. Іншими словами ці заборони відпадають з моменту втрати фізичною особою спеціального правового статусу. Оскільки в більшій мірі таким статусом можуть володіти громадяни України, то заборони відносяться саме до цієї категорії фізичних осіб.

Якщо зазначені заборони встановлені в зв'язку зі спеціальним статусом фізичної особи (громадянина), то інші обмеження зв'язані з індивідуальним правовим статусом і застосуванням до осіб, що засуджені за злочини, спеціальних мір захисту інтересів держави, суспільства і його членів. Особи, яким вироком суду заборонено займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення такого виду діяльності, щодо якого їм встановлено заборону до закінчення встановленого строку. Таке обмеження не може бути більше чим 5 років. Обмеження виду діяльності, що прямо зазначено вироком суду, не забороняє займатися іншими видами діяльності. Особи, що мають непогашену судимість за крадіжку, хабарництво та інші корисливі злочини не можуть бути зареєстровані як підприємці і не можуть виступати співзасновниками підприємницьких структур, а також займати в них керівні посади і посади, зв'язані з матеріальною відповідальністю. Втім, співзасновник не є підприємцем.

Крім цього для окремих видів підприємництва встановлені вимоги наявності відповідної освіти і стажу роботи. Наприклад, аудитором може бути особа, що має вищу економічну чи юридичну освіту і проробило на цих роботах не менш 3 років. Для деяких видів діяльності необхідно здати відповідні кваліфікаційні іспити.

## **2.4 Юридичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності**

Підприємництво юридичних осіб є більш складною організаційною формою здійснення підприємництва.

Юридичною особою визнається організація, що має право власності, інші майнові й особисті права, а також несе обов'язки, може бути позивачем і відповідачем у суді. Це спеціальна правова конструкція, що дозволяє установам, організаціям і підприємствам брати участь у товарообігу від свого імені, здобувати права й обов'язки. Термін «юридична особа» в господарській діяльності асоціюється з поняттям підприємство. Однак, із вступом у силу нового ЦК України така підстава відпадає. Це визначено тим, що підприємство як суб'єкт права ЦК не передбачений. Підприємство розглядається як цілісний майновий комплекс, тобто як об'єкт права.

Юридичні особи як суб'єкти підприємництва мають свої ознаки, як загальні так і спеціальні чи формальні. До ознак юридичної особи традиційно відноситься організаційна єдність, наявність права власності й інших майнових чи немайнових прав. Юридична особа самостійна виступає в правовідносинах. Від свого власного імені здобуває майнові й особисті немайнові права і юридичні обов'язки.

Формальна ознака юридичної особи як суб'єкта підприємництва полягає в тому, що воно повинно бути легалізоване як суб'єкт підприємництва і зареєстровано, одержати необхідні ліцензії, торгові патенти, квоти і т. п. . Лише така юридична особа може займатися підприємництвом. Реєстрація юридичної особи як суб'єкта підприємництва є визначальним моментом у цьому. З моменту державної реєстрації, а якщо бути точніше, з моменту одержання свідоцтва про державну реєстрацію, у юридичної особи, як суб'єкта підприємництва виникає правосуб'єктність. Право- дієздатність юридичної особи на відміну від право-

дієздатності фізичної особи носить спеціальний характер. Дієздатність юридичної особи виникає не відразу після реєстрації, а перманентно і лише за умови ліцензування, патентування, якщо це передбачено законом для даного виду діяльності. Іншими словами, чим юридична особа одержала більше патентів і ліцензій, тим більшим колом видів діяльності воно може займатися. При припиненні дії патентів і ліцензій дієздатність юридичної особи зменшується. Не випадково, що і підприємництво законом зв'язується з легалізацією (реєстрацією). Така обставина повинна враховуватися при здійсненні маркетингу.

Як правило, комерційні юридичні особи у своїх статутах передбачають досить широкий спектр видів підприємницької діяльності. Однак реально займатися такими видами діяльності вони можуть лише за умови одержання ліцензій. Виключення складають ті види діяльності, що не вимагають ліцензування. У той же час справедливо заперечується необхідність перерахування в установчих документах можливих видів діяльності. Це зайве питання про види діяльності вирішується іншими правовими формами, а не засновницькими документами.

Юридичні особи як учасники підприємницьких правовідносин мають ряд індивідуальних ознак. Ці ознаки можна розділити на два види: характерні для всіх юридичних осіб (цивільні) і характерні тільки для суб'єктів підприємництва (підприємницькі). До першого відноситься:

1. *Найменування.* Стосовно до суб'єктів підприємництва воно повинно відображати форму власності, а для приватного підприємства і вказівку на самого власника, організаційно-правову форму і її різновид. Не допускається використання в найменуванні таких назв, що складають об'єкт права інтелектуальної власності, є державними символами або загальноживаними термінами. Виходячи з принципів гуманності, моральності не допускається використання нецензурних (неетичних) найменувань. За загальним правилом назви повинні бути державною мовою, однак у місцях компактного проживання некорінного населення підлягають реєстрації підприємницькі структури з назвами мовою переважної частини населення регіону. Юридичні особи, що засновані іноземними фізичними і юридичними особами, можуть називатися мовою засновника. Це ж стосується їхніх філій, чи представництв дочірніх підприємств. Деякі юридичні особи повинні вказувати і на напрямок діяльності – довірчі, інвестиційні, дистриб'ютерні, інші.

2. *Місце розташування* юридичної особи визначається за місцем проживання одного з його засновників. Якщо на момент реєстрації вже є нерухомість, то місцезнаходження юридичної особи визначається за місцем її перебування. Вищий орган – збори корпоративних юридичних осіб можуть збиратися і працювати поза місцем розташування підприємця. Через місцезнаходження юридичної особи здійснюється його легалізація, будуються відносини з контрагентами, державою, органами місцевого самоврядування. Місцезнаходження підприємця є необхідним атрибутом його реквізитів. Зміни місця розташування юридичної особи є підставою для перереєстрації, а невиконання останнього служить підставою для скасування державної реєстрації і припинення діяльності в примусовому порядку.

3. *Печатка, штамп* виготовляються з дозволу органів внутрішніх справ і містять повне найменування юридичної особи, його реєстраційний номер. Гербові печатки можуть мати тільки державні юридичні особи. У цьому випадку реєстраційний номер печатки проставляють по колу печатки. Для недержавних юридичних осіб як суб'єктів підприємницької діяльності реєстраційний номер проставляють у центрі печатки.

4. *Розрахунковий і інший рахунки* відкриваються у встановленому порядку в комерційних банках і є індивідуальними для кожної юридичної особи. Суб'єкти підприємництва, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, можуть відкривати і валютні розрахунки.

5. *Статут юридичної особи*, як його своєрідний паспорт максимально деталізує ряд попередніх ознак (назва, місце розташування), внутрішню структуру, статутний фонд, порядок керування і компетенцію керівних органів, порядок припинення діяльності і т. п. . Для договірних господарських товариств: повного і командитного засновницьким документом є установчий договір.

До підприємницьких індивідуальних ознак відноситься:

1. Юридичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності відповідно до Закону України «Про охорону знаків для товарів і послуг» можуть зареєструвати *товарний знак, знак обслуговування, фірмове найменування*.

Товарний знак – позначення, під яким товари і послуги одних осіб відрізняються від подібних товарів і послуг інших осіб. Група підприємців може зареєструвати і колективний. Юридична особа-підприємець може мати і фірмове найменування, використовувати кваліфіковане позначення походження товарів.

Право на фірму, право на використання фірмової назви в цивільному обороті відноситься до особистих немайнових прав комерційних організацій і носить абсолютний характер.

2. Юридичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності мають ряд спеціальних ознак, котрі привласнюються їм у процесі легалізації: свій номер у державному реєстрі суб'єктів підприємницької діяльності, коди статистичної звітності, код платника податків та інші. Останнім часом широко практикується штрих кодування, електронні реквізити.

Продумана індивідуалізація суб'єкта підприємництва є запорукою успіху. У цьому має значення все: назва, особливо місцерозташування. Елітний магазин, що розташований на окраїні, або з поганими дорогами і під'їздами завідомо буде збитковим і свого споживача не знайде.

За загальним правилом створення юридичних осіб проводиться в розпорядчому, дозвільному, нормативно-явочному і договірному (договірноправовому) порядку. При першому такі особи виникають по вираженій волі інших осіб: фізичних або юридичних. При другому попередньо необхідний дозвіл відповідних державних органів. Для створення комерційних банків потрібен попередній дозвіл НБУ. При нормативно-явочному порядку є загальна або спеціальна норма, що встановлює порядок утворення юридичних осіб і ті, хто його дотримується може їх створити і зареєструвати. Договірний порядок заснований на засновницькому договорі. Крім цього у ряді випадків необхідно використовувати елементи двох порядків. Так, ті ж комерційні банки як фінансові установи засновуються у дозвільному порядку, а як господарські товариства - у договірному. Такий порядок називається змішаним.

У залежності від порядку створення юридичної особи як суб'єкта підприємницької діяльності виникає необхідність певних організаційних зусиль засновників (інвесторів). Іншими словами порядок визначає зміст необхідних дій і їх послідовність. До цих дій входить виявлення ініціативи, визначення засновників і їхнього правового положення, порядку і напрямків діяльності, організаційно-правової форми.

Створення юридичних осіб як суб'єктів підприємництва залежить від об'єктивних факторів – необхідності заповнити нішу на ринку товарів налагодити виробництво того чи іншого вітчизняного товару, і суб'єктивних причин - прояв волі (волевиявлення) на заняття підприємництвом.

Створення суб'єктів підприємництва проходить ряд стадій: *ініціативну, організаційну, легалізаційну*. В літературі пропонується більш детальне дроблення цих стадій, що одержало втілення в так званих «кроках до підприємництва».

*Ініціатива* йде від власника – фізичної особи, що вирішила реалізувати свою підприємницьку правоздатність самостійно, або разом із іншими особами про інвестувати створення комерційної юридичної особи. На ініціативній стадії необхідно розробити бізнес-план і обґрунтувати економічні, правові, соціальні та інші фактори підприємництва. На цьому етапі необхідно провести маркетингові дослідження і виявити запити потенційного споживача, найбільш раціональні шляхи виробництва і доведення до споживача товарів і послуг, досліджувати стан ринку, зібрати зведення про наявних і можливих конкурентів, недоліки пропонованої на ринці продукції, намітити стратегію конкурентної боротьби. В результаті маркетингу визначається відповідний сегмент ринку, на якому доцільно здійснювати підприємництво. Причиною припинення діяльності багатьох суб'єктів підприємництва є допущені прорахунки на стадії їх створення. Більшість не витримали конкуренції, зробили серйозні прорахунки в кадровій політиці, маркетингових планах, якщо такі хоча б були, договірній практиці і т. п. . На цій стадії ведуться попередні переговори з майбутніми партнерами: співзасновниками, інвесторами, контрагентами.

*Організаційна* стадія має свої відмінності в залежності від способу створення юридичної особи і його організаційно-правової форми, виду, форми власності і т. п. . Вона виявляється в ряді юридично значимих актів, що породжують суб'єктивні права і юридичні обов'язки. Так, для унітарних юридичних осіб досить волевиявлення власника, яке виявляється у затвердженні ним статуту приватного підприємства, заповненні реєстраційної картки і подачі необхідних для реєстрації документів. Державні підприємства створюються в розпорядчому порядку на основі постанови чи наказу відповідного виконавчого органу. Деякі юридичні особи – Національний банк України створені безпосередньо на підставі закону. При виданні наказу про створення юридичної особи призначається керівник і з ним укладається трудовий контракт. Після цього державній юридичній особі як суб'єкту підприємництва виділяється відповідна матеріальна база – основні й оборотні засоби, кошти для їх придбання. Створення державних суб'єктів підприємництва як юридичних осіб відбувається



рідко. Скоріше мова йде про зворотний процес - про роздержавлення існуючих державних підприємств шляхом їхньої передачі (продажу) у приватну власність.

Волевиявлення фізичної особи на створення юридичної особи як суб'єкта підприємництва виявляється в практичних діях: виділення засобів, проведення організаційних заходів, підборі штату працівників, укладенні від свого імені угод на забезпечення діяльності створюваної юридичної особи і т. п. Якщо юридична особа створюється одночасно декількома фізичними і юридичними особами, то юридично оформляються правовідносини між ними шляхом укладення засновницького (установчого) договору, проведення установчих зборів, прийнятті статуту. Одночасно, формується структура юридичної особи і визначається його органи і їхня компетенція.

Створення дочірнього підприємства як юридичні особи здійснюється на підставі рішення материнської юридичної особи.

Для утворення юридичної особи в дозвільному порядку необхідна згода (дозвіл) відповідного державного органа чи юридичної особи, зі складу якого виділяється підприємницька структура. Поділ підприємницької юридичної особи проводиться за згодою власника і по його рішення. Для юридичних осіб, створюваних у дозвільному порядку необхідно одержати дозвіл відповідного державного органа. Так, створення комерційних банків вимагає попередньої згоди НБУ; створення комерційних вищих закладів проводиться за згодою Міністерства освіти і науки України; створення аудиторських фірм – Палати аудиторів. Для створення об'єднань комерційних організацій необхідно попередня письмова згода Антимонопольного комітету України. У дозвільному порядку створюються страхові компанії і довірчі товариства. Дозвіл необхідний у тих випадках, якщо підприємець здійснює діяльність, що безпосередньо впливає на безпеку самої держави. Воно необхідно також у тому випадку, якщо така діяльність торкається забезпечення конституційних прав громадян (нотаріальні контори, юридичні консультації, лікувальні установи і т. п. ).

Більшість юридичних осіб у країнах розвинутої економіки як суб'єкти підприємництва мають корпоративний характер (від *corporation*) – група фізичних чи юридичних осіб, об'єднана спільністю бізнесу. Наприклад, у США більше 98 відсотків виробництва і реалізації товарів приходить саме на долю господарчих товариств. Ці підприємці створюються в договірному порядку. В

основі створення корпорацій лежить угода засновників, що може бути досягнуто й оформлене шляхами:

А. Шляхом голосування на загальних зборах чи шляхом сплати вступних і членських внесків. Такий спосіб характерний для створення виробничих кооперативів. Чисельність членів кооперативу не повинна бути меншою 3 облич. Їхня воля на створення кооперативу фіксується в протоколі загальних зборів. На загальних зборах затверджується статут кооперативу, що разом із протоколом зборів надаються для реєстрації. Кооперативи створюються у нормативно-явочному порядку.

Б. Шляхом укладення установчого договору фізичними чи юридичними особами, що поєднують свої матеріальні ресурси, а у випадках, передбачених законом, і власні трудові зусилля для створення господарського товариства. Для статутних господарчих товариств крім установчого договору необхідно розробити статут, що приймається на загальних зборах засновників або їх уповноважених. Статут підписують не всі учасники-засновники, а лише голова і секретар зборів. Статут регулює відносини між створеною юридичною особою і його засновниками. Статут комерційної юридичної особи повинний передбачати наступні реквізити:

- назва юридичної особи з дотриманням вище викладених правил;
- предмет і види діяльності;
- місцезнаходження;
- правове положення створеної комерційної структури і її реквізити;
- структуру, у тому числі наявні філії і представництва;
- розмір статутного фонду, порядок його формування і зміни;
- порядок управління юридичною особою з визначенням компетенції вищого, виконавчих і контрольних органів, а при необхідності і порядок прийняття легітимних рішень: більшістю, кваліфікованою більшістю, особисто керівником, спільно директором, за згодою стратегічного інвестора і т. п.;
- розподіл майна і правове положення створюваних фондів, порядок розподілу витрат, прибутку;
- особливості та види виробничо-господарської, комерційної, наукової діяльності;
- порядок проведення розрахунків;

- особливості регулювання трудових, соціальних і інших відносин;
- порядок припинення діяльності.

Відповідно обраній організаційно-правовій форми юридичної особи в його статуті повинні бути відображені їхні особливості.

Якщо для реєстрації господарського товариства потрібно формування частини статутного капіталу, то на організаційній стадії вона повинна бути сформована, оцінена, про що повинно бути отримане відповідне підтвердження банку.

Після організаційної стадії настає легалізаційна. Її зміст визначений багатьма факторами: видом діяльності, організаційно-правовою формою, місцем здійснення діяльності й ін. Однак усе починається з державної реєстрації суб'єкта підприємництва. Затверджені установчі документи підлягають реєстрації загалом, а для деяких суб'єктів підприємництва в спеціальному порядку. Це означає легалізацію суб'єкта підприємництва. З моменту одержання свідоцтва про державну реєстрацію виникає підприємницька правосуб'єктність підприємця.

Відомо, що юридичні особи в залежності від порядку їх створення інших зазначених завдань поділяються на юридичних осіб приватного права і юридичних осіб публічного права. До останніх відносяться організації та установи, що створені державними органами і органами місцевого самоврядування для державного чи місцевого керування, правосуддя й ін. . Вони діють на підставі закону і не можуть займатися комерційною діяльністю. У той же час вони як споживачі товарів чи послуг усе-таки беруть участь у цивільних правовідносинах, у тому числі з підприємцями.

Юридичні особи публічного права мають контрольні, управлінські, чи судові повноваження. Вони можуть приймати нормативні акти в сфері підприємництва, або здійснювати контроль за дотриманням діючого законодавства, здійснювати правосуддя. У той же час виділяють юридичні особи публічного права, яким дозволено займатися підприємництвом.

Лише *юридичні особи приватного права* – створюються і керуються на основах приватної ініціативи є учасниками товарного обороту. До комерційних юридичних осіб відносяться насамперед ті, котрі створюються з метою одержання прибутку. У передбачених законом випадках допускається участь держави в особі його органів – скарбниці, органів місцевого самоврядування у

формуванні майна і управлінні юридичних осіб, створюваних разом із приватними особами. Такі юридичні особи прийнято називати *змішаними*. Вони можуть бути створені в процесі приватизації державних підприємств у тому випадку, коли держава залишає за собою частину майна (майнових прав).

Юридичні особи бувають *чисто комерційними і відносно комерційними*. Для перших підприємництво є основною метою їхнього існування, для інших же – це можливість виживання, можливість залучення до свого фінансування позабюджетні засоби.

За формою власності, на якій заснована діяльність комерційних юридичних осіб, виділяються приватні - засновані на власності фізичних чи юридичних осіб і публічні: державні та комунальні. Проводиться більш глибока класифікація юридичних осіб: «приватні, колективні, державні, змішані (державно-колективні) і т. п., іноземні, міжнародні організації й об'єднання». Державні юридичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності мають переваги і монопольне право на виробництво і реалізацію ряду стратегічних товарів.

У залежності від складу засновників і організаційно-правової форми виділяються *унітарні* – засновані на власності однієї особи і *корпоративні* – заснованих на власності двох і більше фізичних чи юридичних осіб із правом брати участь у керуванні і розподілі прибутків.

Унітарні суб'єкти підприємницької діяльності (підприємства) характеризуються більш жорстокою системою керуванням їх діяльністю, єдністю суб'єкта присвоєння прибутку, неподільністю майна. У той же час варто мати на увазі, що новий ЦК України не передбачає підприємств, як організаційно-правової форми підприємництва, а лише товариства і установи. Під останніми розуміється організація, створена одним чи декількома особами (засновниками), що не беруть участі в її управлінні. Установа створюється для досягнення визначеної мети й одержання вигоди третіми особами (дестинаторами).

*Корпорації* визначаються як добровільна організація фізичних і юридичних осіб, зв'язаних взаємними зобов'язаннями з метою створення господарського товариства. Товариство це об'єднання осіб (учасників), що має корпоративний пристрій і керується його учасниками. Суспільство може бути створено однією особою, якщо законом це прямо не заборонено. У такому випадку воно іменується компанією однієї особи. Практично в цьому випадку відсутні ознаки

корпоративності, що, по суті, означає не корпоративність, а унітарність. Так, у Німеччині поширені командитні товариства однієї особи, що створені за схемою: фізична особа створює товариство з обмеженою відповідальністю, а воно у свою чергу спільно зі своїм засновником – командитне товариство. Товариство з обмеженою відповідальністю при цьому виступає в якості учасника командити, а його засновник – вкладника.

Корпорації поділяються на дві групи:

- господарчі товариства – юридичні особи з розділенням на частки статутним (складеним) капіталом, що можуть створюватися у формі товариства з обмеженою чи додатковою відповідальністю, акціонерного товариства;
- товариства на вірі – повні товариства та командитні товариства;
- виробничі кооперативи – добровільні об'єднання фізичних осіб на основі членства для спільної виробничої чи іншої господарської діяльності, що базується на їх власній трудовій участі й пайових (членських) внесках.
- Останнім часом з'явилися змішані споживчо-виробничі кооперативи – наприклад, гаражні і гаражно-будівельні тощо.
- У залежності від прав засновників можна виділити:
- юридичні особи, на майно яких засновники мають право власності або інше майнове право;
- юридичні особи, стосовно яких засновники мають тільки зобов'язальні права: господарчі товариства і кооперативи;
- юридичні особи, стосовно яких їхні засновники не мають майнових прав – об'єднання юридичних осіб як союзи підприємців.

У залежності від засновницьких *документів* можна виділити:

- статутні юридичні особи. Для їхньої реєстрації необхідна наявність статуту і рішення власника про їхнє створення. Це стосується приватного підприємства, державного підприємства;
- статутно-договірні юридичні особи. А саме: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і товариства з додатковою відповідальністю створюються і діють на підставі установчого договору і статуту;
- договірні особи. Повне і командитне товариство створюється і діє тільки на підставі установчого договору.

По *напрямах діяльності* розмежовуються промислові, сільськогосподарські, (агропромислові) торгові та інші юридичні особи. Однак оскільки в Україні ще чітко не проведений розподіл сфер діяльності, то виділити правові критерії такого розподілу проблематично. Більш того, діяльність більшості юридичних осіб суб'єктів підприємництва переплітається.

По *напрямах витрат* отриманої в результаті підприємництва прибутку можна виділити юридичні особи, що діють винятково з метою одержання прибутку і такі, що не можуть розподіляти отриманий прибуток між засновниками, а направляти його на власний розвиток і забезпечення своєї основної діяльності. Так, згідно Закону України «Про об'єднання громадян» політичні партії, об'єднання громадян, у тому числі і профспілки не можуть займатися підприємництвом. Однак у профспілкових організаціях знаходиться розгалужена система санаторіїв, курортів, будинків відпочинку, готелів, видавництва, свої друковані засоби. Вони діють на комерційній основі. Отриманий в результаті такої діяльності прибуток направляється на покриття витрат по основному виді діяльності.

Як правило, усі юридичні особи як суб'єкти підприємництва свої витрати покривають за рахунок прибутку. У той же час деякі з них, особливо зайняті виробництвом продуктів першої життєвої необхідності одержують дотації з місцевого чи державного бюджету. Тому такі підприємства одержали найменування *дотаційних*. Всі інші – *госпрозрахункові*. Таких переважна більшість.

Корпоративні юридичні особи можна розрізняти і по союзах їхніх засновників: союз капіталів; союз діяльності; союз керування; союз відповідальності і союз інтересів. З'єднання і варіантність таких союзів має важливе значення для визначення особливостей діяльності комерційної юридичної особи.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Розкрийте сутність поняття "юридична особа", "фізична особа" та "підприємство".
2. Розкрийте сутність класифікації юридичних осіб відповідно до вимог чинного законодавства.
3. Як слід обирати назву підприємства?
4. Які види підприємств в Україні Ви знаєте?
5. Які види об'єднань підприємств в Україні Ви знаєте?
6. Що таке статутний капітал, установчі документи та яке їх призначення?
7. Який порядок державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності зі створенням і без створення юридичної особи?
8. З якого моменту підприємство набуває статусу юридичної особи?
9. Назвати випадки, коли необхідно придбавати патент, а коли - ліцензію для здійснення господарської діяльності підприємства.
10. Яким чином може бути припинено діяльність підприємства?

## Глава 3

---

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 3.1 Поняття “Організація інновацій”. Форми організації інновацій

Термін "організація інновацій" вживається в чотирьох значеннях:

- Як суб'єкт інноваційної діяльності: об'єднання людей, що спільно реалізують розробку, впровадження, виробництво і комерціалізацію нововведень;
- Як сукупність процесів і дій інноваційної організації, які спрямовані на виконання завдань інноваційної діяльності;
- Як структури інноваційної організації, що забезпечує впорядкованість і взаємодію її елементів і підсистем;
- Як елемент інфраструктури інноваційного бізнесу.

При цьому *інфраструктура інноваційного бізнесу* – це сукупність організацій, які надають послуги з розробки нововведень; експертизи інноваційних проектів і програм; впровадження, комерціалізації, трансферу інновацій та т.п.

Форми організації інновацій різноманітні, інноваційні процеси можуть охоплювати багатьох учасників і мають місце на фірмовому, межфірмовому, регіональному, державному та міждержавному рівнях.



Ретроспективно в структурі організаційних форм інноваційної діяльності переважали **галузеві науково-технічні центри**, які сьогодні зосереджені переважно в оборонних галузях промисловості. В свою чергу, регіональні об'єднання і центри поєднують наукові, промислові та фінансові підприємства регіону.

Так, наприклад, **інноваційний центр** як технологічно активний комплекс із сформованою інтегрованою інфраструктурою нововведень може об'єднувати університети та інші вузи з науково-виробничими фірмами.

Регіональний інноваційний центр може мати складну структуру, що включає наукові та технологічні парки, технополіси, інкубатори інновацій, тощо. Наукові парки, технопарки і технополіси розробляють і реалізують переважно загальнодержавні інноваційні програми.

Основні організаційні форми інноваційної діяльності представлені у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Організаційні форми інноваційної діяльності

Галузеві	Регіональні	
Галузеві науково - технічні центри: НДІ, КБ, дослідні станції, лабораторії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наукові парки</li> <li>- технопарки</li> <li>- технополіси</li> <li>- інноваційні центри</li> <li>- засновницькі центри</li> <li>- центри промислових технологій</li> <li>- університетсько-промислові центри</li> <li>- інженерні центри при університетах</li> </ul>	
Внутрішньофірмові	Міжфірмові	Міжкорпоративні підприємства
Типові новаторські утворення: - Тимчасові творчі колективи; - Новаторські бригади; - Венчурні підрозділи; - Венчурні дочірні фірми; - Бізнес-інкубатори	Альянси Консорціуми Спільні підприємства	Програмно-цільові Науково-технічні

**Науковий парк** – сукупність спеціалізованих наукових і посередницьких організацій, які сприяють розробці тих чи інших аспектів нововведень на основі спеціалізації та кооперації у сфері наукових досліджень і розробок.

**Технопарк** – ієрархічно організована система відносно самостійних центрів, кожен з яких надає спеціалізований набір послуг з реалізації інновацій (рис. 3.1).

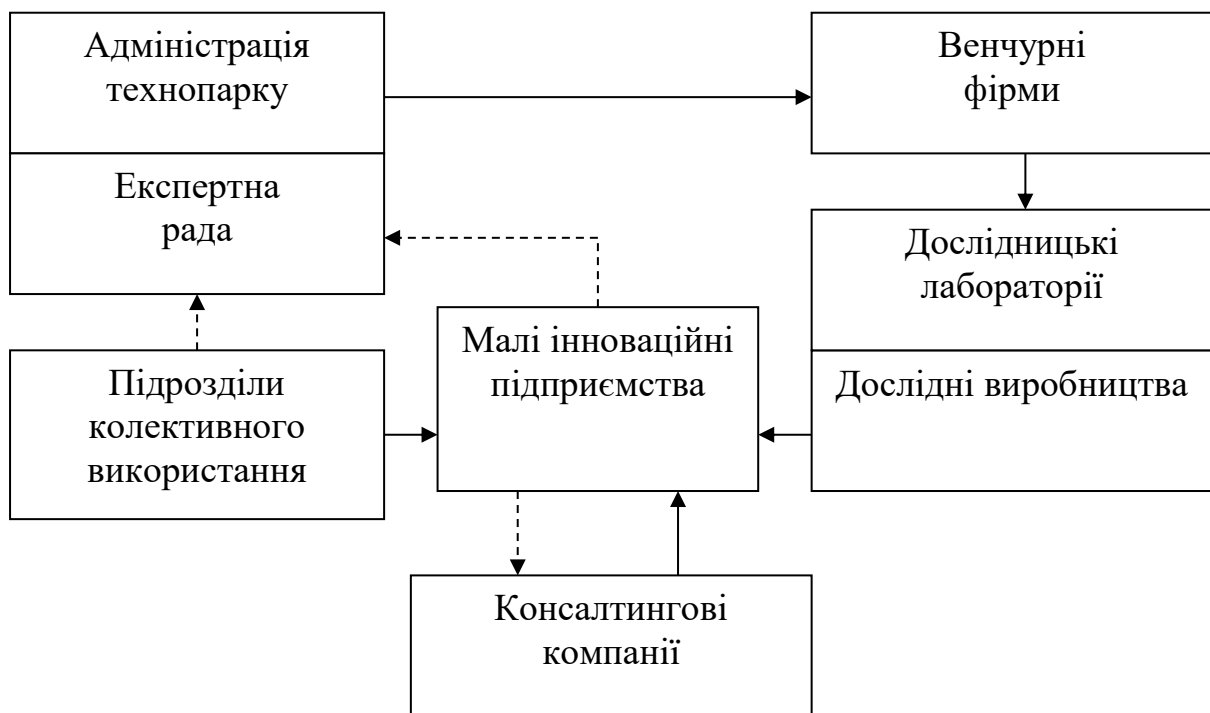


Рисунок 3.1 – Структура технопарку

В управлінні технопарком беруть участь державні та муніципальні органи влади. Держава формує законодавчу базу, розробляє і реалізує програми фінансування, бере пряму участь. Вона надає різні квоти та субсидії малим наукомістким підприємствам. Місцева влада забезпечує умови для функціонування технопарків: займається кадровим та інформаційним забезпеченням, виконує функції з координації.

На рівні технопарків створюються **інкубатори інноваційного бізнесу** (бізнес-інкубатори) - економіко-правовий простір, де діє пільгове оподаткування, поширене венчурне фінансування, мають місце посередницькі інноваційні послуги (технічна експертиза, маркетинг, інформаційне забезпечення, управлінське консультування, ліцензування та ін.). Мета

функціонування бізнес-інкубаторів – є не створення інновацій, а сприяння малим інноваційним підприємствам.

Бізнес-інкубаторами називають також фірми, які створюються великими підприємствами або місцевими органами влади. Вони надають консультативне забезпечення з управлінських, технічних, комерційних і маркетингових послуг, здають на пільгових умовах обладнання та приміщення. Фірми-інкубатори діляться на три типи: безприбуткові – найбільш представлені, прибуткові, число яких швидко збільшується у всіх країнах, і створені на базі вищих навчальних закладів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

## Типи фірм, що реалізують програми бізнес-інкубації

Неприбуткові	Прибуткові	Філії ВНЗ
<p>Субсидуються місцевими органами влади.</p> <p>Орендарями (клієнтами) виступають промислові, конструкторські та сервісні організації.</p> <p>Орендна плата та інші тарифи на 15-50% нижче середнього рівня.</p>	<p>Приватні організації.</p> <p>Не пропонують пільгових тарифів.</p> <p>Надають орендарям широкий спектр індивідуалізованих послуг.</p> <p>Орендар може підбирати будь-який комплекс послуг, а також замовляти відсутні.</p>	<p>Надають допомогу компаніям, які впроваджують технологічно складні інновації.</p> <p>Пропонують комплекс послуг наукового характеру (від інтелектуальних та інформаційних до лабораторно-технічних).</p>

Мале інноваційне підприємство перебуває в бізнес-інкубаторі технопарку або в фірмі-інкубаторі на стадії становлення, що скорочує його витрати і дозволяє користуватися посередницькими та консультативними послугами. В рамках передбаченого договором терміну (він може становити від 3 до 5 років) воно платить більш низьку орендну плату за приміщення, користується допомогою в сфері управління інноваціями, доступом до мережі юридичних, бухгалтерських, маркетингових та інформаційних послуг бізнес-інкубатора.

Сукупність наукових і технопарків, бізнес-інкубаторів та інших організаційних форм інноваційного бізнесу, інкорпорована в структуру міста,

формує **технополіс** – місто, життєдіяльність і розвиток якого визначаються розвиненою і диверсифікованою інноваційною інфраструктурою.

В технопарках і технополісах створюється можливість об'єднання капіталів держави, комерційних банків, промислових підприємств, венчурних і благодійних фондів, особисті заощадження громадян для здійснення інновацій. При цьому супутні ризики розподіляються пропорційно між усіма кредиторами, прискорюється комерціалізація нововведень, створюються нові робочі місця і підвищується інноваційна здатність регіональної та національної економіки.

Особливу роль в інфраструктурі інноваційного бізнесу відіграють **венчурні фонди** (фонди венчурного фінансування).

Вони формуються з капіталу корпорацій, банківських кредитів, пенсійних фондів та особистих заощаджень громадян. Венчурний фонд скуповує у інноваційного підприємства пакет акцій або частку в статутному капіталі, що дозволяє йому впливати на діяльність фірми. При її успішній діяльності фонд отримує високі прибутки.

Вважається достатнім рівень рентабельності інноваційної організації, який призводить до десятикратного збільшення капіталу (початкові інвестиції) протягом п'яти років.

Крім організацій, які були наведені раніше, у сфері інноваційного підприємництва, діють **фірми з впровадження інновацій** – посередницько-консультаційні комерційні організації, які виконують два види робіт з обслуговування інноваційних підприємств: а) діагностичний аналіз діяльності підприємства та науково обгрунтовану пропозицію відповідних інновацій; б) маркетингові дослідження, реклама інновацій, консультаційні та інжинірингові роботи.

Ще одна тенденція в розвитку організаційних форм інноваційного бізнесу – створення **інженерних центрів** в рамках міжгалузевих науково-технічних комплексів. Їх основу складають цільові творчі колективи з вчених, виробників і маркетингологів. Інженерні центри, як правило, знаходять рішення для науково-технічних проблем в короткі терміни з високою результативністю. По суті, це – малі інноваційні фірми, які користуються потужною фінансовою, матеріально-технічною та організаційною підтримкою великих корпорацій.

## **3.2 Роль малого, середнього та великого бізнесу в реалізації інновацій**

Академічний і вузівський сектор, як правило, грає провідну роль на стадії наукових розробок. Певне значення для даного циклу інновацій має і малий бізнес.

На етапі дослідного виробництва, маркетингу та збуту провідна роль переходить до бізнесу різного масштабу, але переважає малий та середній бізнес. Він успішно конкурує з великим бізнесом, при цьому використовує переваги швидкості та гнучкості, а також стратегію заповнення вузьких ніш, які не можуть зайняти більш потужні конкуренти.

Так як виробництво і дифузія нововведень вимагають значних виробничих, технологічних та інформаційних ресурсів, то найчастіше цей етап життєвого циклу інновацій виступає зоною активності середнього та великого бізнесу. Це не означає применшення ролі малого бізнесу: на будь-яких стадіях реалізації інновації малі та середні підприємства можуть бути субпідрядниками великих фірм, а також виконувати функції забезпечення і обслуговування великого бізнесу.

Таким чином, розподіл праці між малим і великим бізнесом пов'язано з різницею в затратах на різних етапах життєвого циклу інновації.

На перших етапах - від пошуку ідеї до виведення нововведення на ринок, коли не потрібно великих матеріальних і кадрових ресурсів, домінують малі підприємства. При цьому, дані ринку свідчать про те, що їх витрати на отримання аналогічних результатів менше, ніж у великих підприємств (табл. 3.3).

Тому малі підприємства зосереджуються на фазі виведення нововведення на ринок, а великі – на серійному виробництві, наступному за ринковою апробацією.

Таблиця 3.3

Розподіл витрат на нововведення за етапами розробки (у %)

Етап розробки	Велике підприємство	Мале підприємство	Індивідуальний підприємець
Пошук ідеї	1,6	0,3	0,1
Опрацювання концепції	3,2	1,8	0,4
Лабораторне випробування	0,8	0,9	1,0
Ринкове випробування	16,0	9,0	5,5
Випуск продукції	78,4	88,0	3,0

Для великих підприємств освоєння нових товарів означає набагато більший ризик, ніж для малих. Це відволікає ресурси від утримання старих ринків, які були освоєні і може сприяти падінню цін на них. Для малого бізнесу інноваційні стратегії є основним шляхом підвищення конкурентоспроможності в умовах монопольних цін і значних розмірів виробництва і збуту, що є характерними для великих фірм. Тому в інноваційних галузях для підтримки високих темпів розвитку повинні переважати малі та новостворювані підприємства. Це сприяє взаємозалежності і синергії малого і великого бізнесу. Формами їх взаємодії є різновиди міжфірмових альянсів:

1. **Консорціуми** передбачають спільне фінансування, проведення стратегічних НДДКР, розробку технологій і стандартів. Результати досліджень поширюються між учасниками для їх подальшого самостійного використання. Різновиди: а) консорціуми з постійним персоналом, власними науковими центрами і лабораторіями; б) корпоративно-університетські консорціуми (корпорації фінансують – університети проводять НДР).

2. **Спільні підприємства** утворюються для розробки технологій, виробництва та збуту нової продукції. Взаємодія сфер виробництва і маркетингу дозволяє знижувати конкуренцію на стадії збуту. В країнах з відкритою економікою вони становлять від 1/3 до 1/4 угод.

Крім альянсів існують **підприємницькі асоціації** – галузеві об'єднання підприємців, що мають на меті відстоювання і захист інтересів інноваційного бізнесу в політичній, економічній і нормативно-правовій сферах.

### 3.3 Характеристика та організаційна структура інноваційного підприємства

Внутрішні організаційна структура інноваційного підприємства – сукупність відділів і служб, що займаються розробкою і реалізацією управлінських рішень у сфері інноватики. Проектування організаційних структур інноваційної організації розглядають за рівнями «організація-зовнішнє середовище», «підрозділ-підрозділ» і «працівник-організація».

На рівні «організація-зовнішнє середовище» рекомендується застосування *органічного підходу*. Він передбачає:

- Слабке або помірне використання формальних правил і процедур;
- Децентралізацію і значний ступінь участі персоналу в прийнятті рішень;
- Широке делегування повноважень і відповідальності;
- Невелике число рівнів ієрархії;
- Гнучке використання великого арсеналу методів управління.

Умовою успішної реалізації органічного підходу є високий рівень вмотивованості працівників і незначна роль формального контролю.

Інноваційна організація має систему особливостей, які найбільш адекватні умовам ринкової конкуренції (рис. 3.2).

На рівні «підрозділ-підрозділ» використовуються традиційні для менеджменту дивізіональні і матричні структури. *Дивізіональні структури* частіше використовуються на великих підприємствах: а) в умовах багатопродуктового виробництва; б) при одночасній реалізації декількох інноваційних проектів. *Матричні організаційні структури* базуються на програмному менеджменті, постійних комплексних групах і тимчасових цільових творчих групах. Основним обмеженням матричних структур є

дисбаланс між двома формальними схемами організаційних структур – лінійно-функціональною і програмно-цільовою.



Рисунок 3.2 – Основні характеристики інноваційної організації

На рівні «працівник-організація» основним принципом організації взаємодій є принцип вільного, відкритого і добровільного об'єднання людей. Відносини між працівниками будуються на поєднанні конкуренції і кооперації. Організаційною основою стає погодження інтересів всіх працівників в рамках кожного підрозділу та організації в цілому.



Це можливо в *едхократичних організаційних структурах* (від англ. Adhocracy - спеціальний, влаштований для даної мети), в яких виконавці самі вибирають засоби реалізації цілей, а прийняття рішень засновано на думці експертів.

Матричні внутрішньофірмові структури інноваційного бізнесу можуть формуватися як *багатомірні організації*. Вони представляють собою автономну робочу групу або цільовий творчий колектив і об'єднують роботи з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів та отримання результатів з роботами на ринок і споживача. Хоча багатовимірні організаційні структури орієнтовані на прибуток, їх основною стратегічною метою є саморозвиток та розвиток підприємства в цілому (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

## Багатовимірні організаційні структури інноваційної організації

Основні завдання	Взаємодія з менеджментом підприємства	Переваги
1. Забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами 2. Виробництво продукту або послуги для конкретного ринку або споживача 3. Обслуговування конкретного споживача, проникнення на визначений ринок, проведення діяльності на відповідній території	1. Отримують статус центру прибутку 2. В окремих випадках можуть бути самостійними організаціями 3. Мають внутрішнє оподаткування 4. Менеджмент підприємства інвестує кошти в багатовимірні оргструктури 5. Бюджети підрозділів розробляються самими підрозділами 6. Відносини з менеджментом організації такі ж самі, як і зі сторонніми клієнтами	1. При переході до нового проекту не потрібна структурна реорганізація, необхідно тільки перерозподіл ресурсів 2. Підрозділи можна створювати, модифікувати або ліквідувати без серйозних змін в інших підрозділах 3. При збереженні стратегічної ролі менеджменту створюються оптимальні умови для делегування повноважень 4. Безпосереднім показником ефективності підрозділів виступає прибуток

Основою організації інноваційної діяльності можуть виступати *партисіпативні організаційні структури*, засновані на праві всіх працівників брати участь в управлінському процесі

Інноваційне підприємство може бути також організоване як *програмно-орієнтована структура* (рис. 3.3). Даний варіант націлено на перші фази життєвого циклу інновації (від розробки нововведення до його виведення на ринок).



Рисунок 3.3 – Програмно-орієнтована структура інноваційної організації

Якщо велике підприємство здійснює інновації на всіх етапах ЖЦТ, то можливе застосування **проблемно-цільової структури**. Це надскладна система, що охоплює майновий і виробничий комплекс, фінансову, соціальну, інформаційну, правову підсистеми та підсистему менеджменту (рис. 3.4).

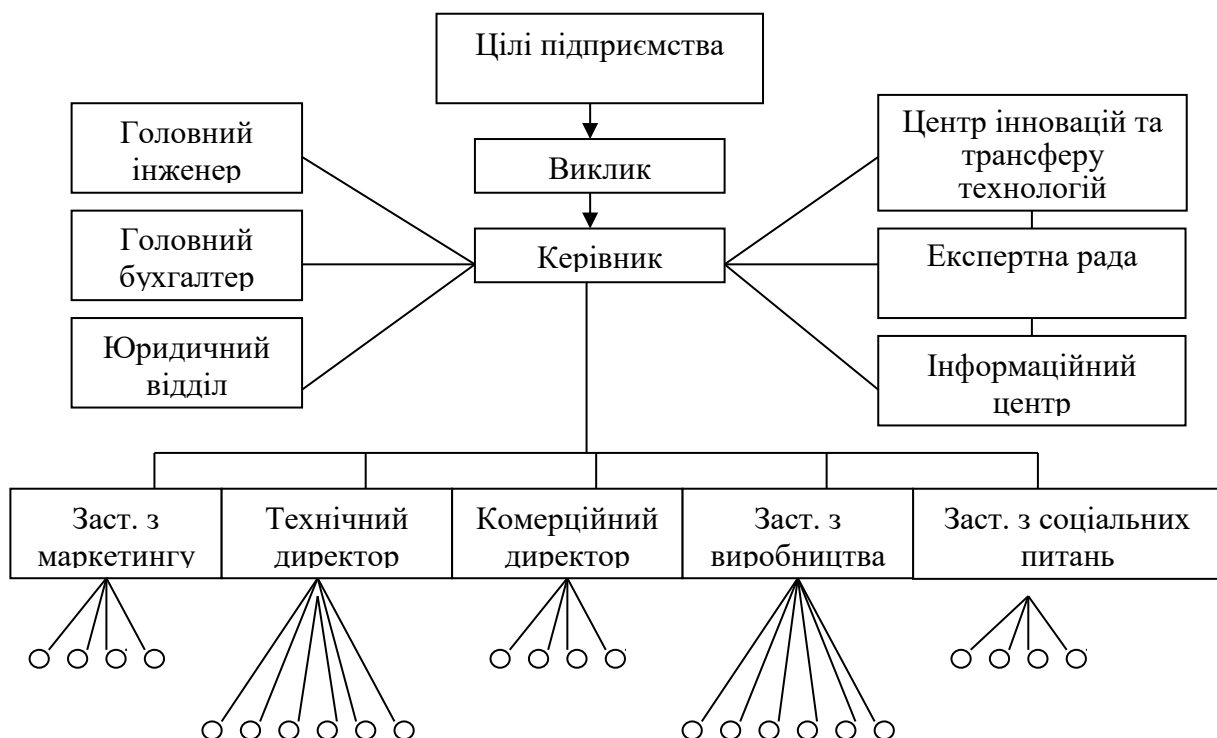


Рисунок 3.4 – Проблемно-цільова структура інноваційної організації

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Поясніть вживання терміну «організація інновацій».
2. Наведіть приклади організаційних форм інноваційної діяльності.
3. У чому полягає мета створення інкубаторів інноваційного бізнесу?
4. Які існують типи фірм, що реалізують бізнес-інкубаторні програми? Їх переваги та слабкі місця.
5. Роль і місце малого та середнього бізнесу при реалізації інновацій.
6. Охарактеризуйте умови за яких використовують дивізіональні та матричні організаційні структури.
7. Дайте визначення інноваційної організації. Що є притаманним саме її розвитку? Що забезпечує її успіх у ринковому середовищі?
8. У чому полягають основні ризики інноваційного характеру управління?
9. Назвіть основну стратегічну мету багатовимірної організаційної структури. Які її основні завдання та переваги?
10. Поясніть схему програмно-орієнтованої структури інноваційної організації.

## Глава 4

---

# ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

## 4.1 Сутність інноваційного підприємництва

Інноваційне підприємництво визначають як процес створення і комерційного використання техніко-технологічних нововведень. Як правило, в основі підприємницької діяльності лежить нововведення, яке пов'язане або з продукцією, або з послугою, що дозволяє вийти на новий ринок, задовольнити нові потреби.

Інновації служать специфічним інструментом підприємництва, причому не інновації самі по собі, а спрямований організований пошук нововведень, постійна націленість на них підприємницьких структур. П. Дракер відзначав, що «підприємців відрізняє інноваційний тип мислення, а інноваційність – особливий інструмент підприємництва».

Таким чином, завдання підприємця-новатора – реформувати і революціонізувати спосіб виробництва шляхом впровадження винаходів. В загальному сенсі – через використання нових технологічних можливостей для виробництва принципово нових товарів або виробництва старих товарів новими методами, завдяки відкриттю нового джерела сировини або нового ринку готової продукції – аж до реорганізації колишньої і створення нової галузі економіки.

Інноваційне підприємництво - це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. Воно пов'язане з готовністю

підприємця брати на себе весь ризик зі здійснення нового проекту або поліпшення існуючого, а також нести фінансову, моральну і соціальну відповідальність. В загальному плані інноваційне підприємництво можна визначити, як громадський технічний економічний процес, що призводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень. В економічній літературі виділяються три основні види інноваційного підприємництва:

- 1) інновація продукції;
- 2) інновація технології;
- 3) соціальні інновації.

Перший вид інноваційного підприємництва - інновація продукції - це процес оновлення збутового потенціалу підприємства, що забезпечує виживання фірми, збільшення обсягу прибутку, розширення частки на ринку, збереження клієнтури, зміцнення незалежного положення, підвищення престижу, створення нових робочих місць і т.д.

Другий вид – інновація технології – це процес оновлення виробничого потенціалу, спрямований на підвищення продуктивності праці та економії енергії, сировини та інших ресурсів, що, в свою чергу, дає можливість збільшити обсяг прибутку фірми, удосконалити техніку безпеки, провести заходи щодо захисту навколишнього середовища, ефективно використовувати внутрішньофірмові інформаційні системи.

Вид інноваційного підприємництва – соціальні інновації – загальний процес планомірного поліпшення гуманітарної сфери підприємства. Застосування інновацій такого типу розширює можливості на ринку робочої сили, мобілізує персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками і суспільством в цілому. На основі способу організації інноваційного процесу в фірмі можна виділити три моделі інноваційного підприємництва:

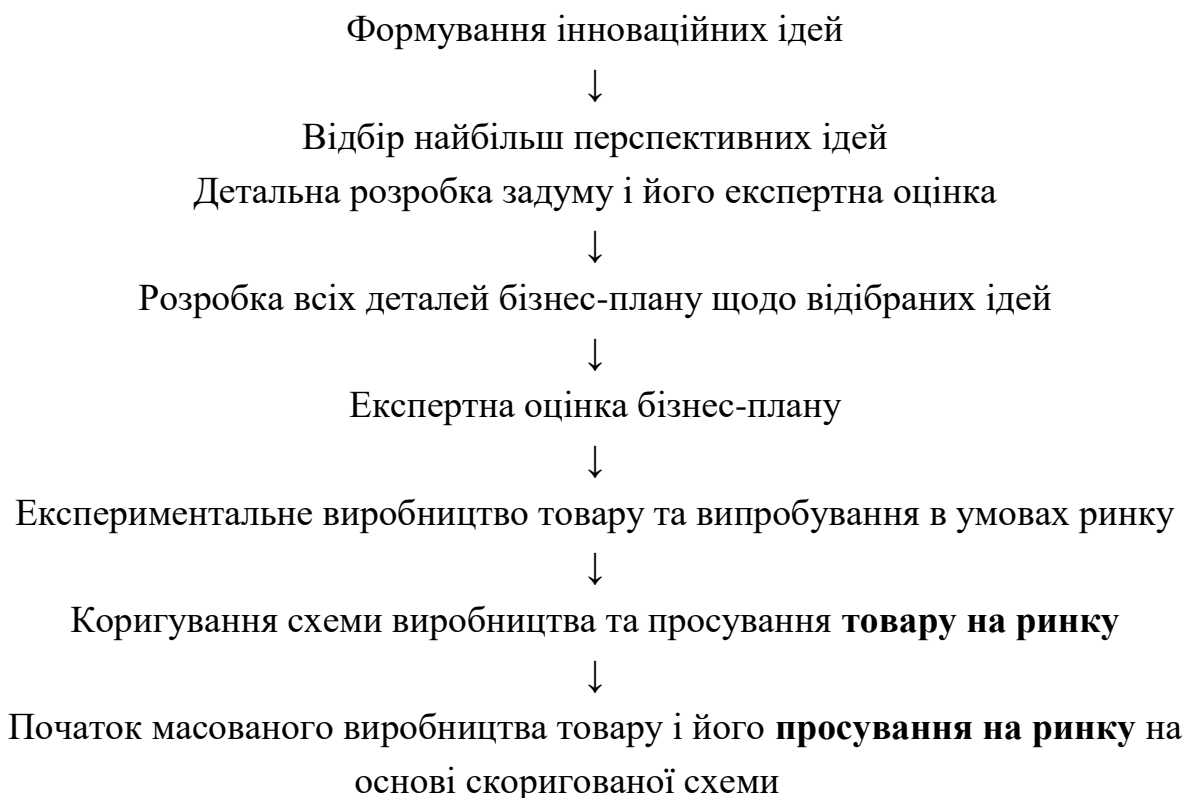
1) інноваційне підприємництво на основі внутрішньої організації, коли інновація створюється і (або) освоюється всередині фірми її спеціалізованими підрозділами на базі планування і моніторингу їх взаємодії за інноваційним проектом;

2) інноваційне підприємництво на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів, коли замовлення на створення і (або) освоєння інновації виконується сторонніми організаціями;

3) інноваційне підприємництво на основі зовнішньої організації за допомогою венчурів, коли фірма для реалізації інноваційного проекту засновує дочірні венчурні фірми, які залучають додаткові сторонні кошти.

Найбільш часто використовується друга модель інноваційного підприємництва - фірма розміщує замовлення на розробку нововведень, а вже освоює їх власними силами (можливі замовлення типу «під ключ»). Відносна рідкість використання першої моделі пояснюється недостатнім потенціалом наукових розробок на підприємстві. В основі всіх видів інноваційного підприємництва лежить створення та освоєння нових видів продукції (товарів, послуг), цінностей, благ в самому широкому сенсі слова. Головною і визначальною частиною такого підприємництва є створення і виробництво науково-технічної продукції, товарів, робіт, інформації, духовних (інтелектуальних) цінностей, які підлягають реалізації споживачам.

Підприємництво як процес включає в себе чотири стадії: пошук нової ідеї та її оцінка; складання бізнес-плану; пошук необхідних ресурсів; управління підприємством. Для інноваційного підприємництва ці основні чотири стадії доцільно розбити на більш детальні. На схемі представлено логічний ланцюг основних стадій інноваційного підприємництва при розробці товару-новинки:



Для освоєння і виготовлення нового виду товарів (продукції, послуг) підприємцю необхідні оборотні кошти у вигляді матеріалів, які використовуються в процесі створення науково-технічної продукції; енергії, необхідної для обробки матеріалів, та інші ресурси. Крім цього, може виникнути потреба в комплектуючих виробках, напівфабрикатах, готових складових частинах, які можуть бути використані при виготовленні науково-технічної продукції. Необхідні матеріали, сировину та комплектуючі вироби підприємець придбає у постачальників, сплативши їх вартість. Для виробництва науково-технічної продукції (товарів, послуг) підприємцю також необхідні основні засоби у вигляді споруд, приміщень, спеціального обладнання, оснащення, інструментів і т. п. Підприємець може придбати їх або орендувати. За основні засоби для інноваційної діяльності необхідно сплатити грошову суму, розмір якої залежить від виду та кількості необхідних для діяльності основних засобів і їх вартості. Для здійснення інноваційної діяльності підприємцю також необхідно залучати науково-технічні кадри, виробничий персонал, робочу силу, витрачаючи на це певні грошові ресурси. Результатом інноваційної діяльності виступає готовий товар (продукція, послуга), який підприємець реалізує споживачеві інноваційної продукції за ціною, що містить витрати на виробництво і прибуток підприємця.

Важливе значення для інноваційного підприємництва набуває саме перша стадія – пошук нової ідеї. Здійснення підприємницької діяльності завжди засноване на якійсь конкретній ідеї. Підприємницька ідея, в основі якої – активність і рішуча, продумана в усіх деталях інноваційна ініціатива самого підприємця, може охоплювати як процес виробництва в цілому, так і одну або декілька його окремих частин. Необхідно виділити основні напрямки в діяльності підприємця, можливі для реалізації ідеї, які призведуть до повного або часткового оновлення підприємства:

- зміна системи управління виробництвом;
- застосування нової техніки або технології;
- використання нових більш економічних або міцних матеріалів у виробництві товару;
- поліпшення дизайну, упаковки товару;
- принципово нова схема організації рекламної кампанії підприємства і т.д.

Однак інноваційний характер діяльності підприємницької фірми може проявлятися не тільки по відношенню до факторів виробництва, організації самого процесу виробництва або ж самого товару, але і щодо розстановки людей, які приймають участь в процесі виробництва. В цьому випадку підприємницька ідея може ґрунтуватися на наступних діях:

- повна або часткова заміна всіх, хто були задіяні у процесі виробництва з метою «видалення» малокваліфікованих працівників;
- створення «особливого духу» в колективі за рахунок мобілізуючих дій, стимулів руху, системи мотивації до таких цілей;
- прийняття заходів з ефективного використання кожним працівником свого робочого часу і т. п.

Таким чином, інноваційну ідею можна визначити як реально існуючу можливість виробництва оригінального товару, продукту, послуги або ж їх поліпшених варіантів або модифікацій, а також нових марок. Для підприємця важливо виділити для себе саме ті інформаційні джерела, які допоможуть йому знайти певну інноваційну ідею. Такими джерелами можуть бути конкретні знання: про ринок і його потреби; про появу нових технологій, матеріалів, способів виробництва; про існуючі структурні або географічні розриви в забезпеченні якимось певним товаром.

Конкретні джерела інноваційних ідей:

- споживачі, вивчення споживчого попиту;
- вчені, в тому випадку, коли вони займаються винаходом або пошуком нових матеріалів, товарних властивостей, які можуть привести до створення оригінальних або вдосконалених варіантів товарної продукції, послуг;
- конкуренти, в деяких випадках їх діяльність, яка спрямована на вивчення споживчого попиту, може підштовхнути підприємця до формування власної інноваційної ідеї;
- торгівельні агенти, дилери та інші посередники;
- консультант підприємця за певними елементами інноваційної діяльності;
- безпосередньо працівники підприємства.

Найбільш активно в деяких фірмах як джерело інноваційних ідей використовують саме персонал підприємства. В такому разі застосовують особливі прийоми стимулювання діяльності працівників з розробки нових



товарів; при цьому в процес зародження інноваційних ідей залучають рядових працівників.

Класифікація джерел інноваційних ідей Пітера Дракера:

- несподівана подія (для підприємства чи галузі - несподіваний успіх, несподівана невдача, несподівана зовнішня подія);
- неконгруєнтність – невідповідність між реальністю, яка вона є насправді, і нашими уявленнями про неї («така, якою вона має бути»);
- нововведення, що засновані на потреби процесу (під потребою процесу мають на увазі ті його недоліки і «слабкі місця», які можуть і повинні бути усунені);
- раптові зміни в структурі галузі або ринку;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйняттях, настроях і ціннісних установах;
- нові знання (як наукові, так і ненаукові).

На думку П. Дракера, систематичний інноваційний процес полягає у цілеспрямованому і організованому пошуку змін і в систематичному аналізі цих змін як джерел соціальних і економічних нововведень. Перші чотири джерела інноваційних ідей (області змін) він відносить до внутрішніх, тому що вони знаходяться в рамках підприємства, в межах галузі промисловості або сфери послуг; такі джерела доступні для працюючих на даному підприємстві або в даній галузі. Останні три джерела відносяться до зовнішніх джерел інноваційних ідей, тому що вони мають своє походження поза даним підприємством чи галуззю. Однак між усіма джерелами немає чітких меж, і вони можуть взаємно перетинатися. Слід зазначити, що хоча жодна з областей не є однозначно більш важливою, ніж інші, вони розташовуються П. Друкером в порядку зменшення вірогідності аналізу і передбачуваності.

Після формування інноваційних ідей перед підприємницькою фірмою стоїть завдання відбору найбільш перспективних ідей. Вибираючи інноваційну ідею, підприємець повинен враховувати не тільки необхідність даного проекту, але і те, наскільки реальне його втілення, тому що хороша інноваційна ідея може виявитися нездійсненною.

Перш ніж підприємницька фірма приймає рішення про впровадження якої-небудь інновації, з'ясовуються наступні моменти. По-перше, визначають, чи має той чи інший продукт гарні шанси на ринку (якщо мова йде про товарну

інновацію). Зарубіжні економісти для такого аналізу рекомендують відповісти на наступні питання:

- Чи були підстави для пошуку ідеї нового продукту?
- Чи існує взагалі необхідність у створенні нового продукту?
- Чи є необхідність заміни одного продукту іншим?
- Чи є новий продукт органічним продовженням попереднього ряду продуктів?
- Чи в змозі фірма взагалі здійснити ідею випуску нового продукту або одержати такий продукт?
- Чи зможе фірма продати такий товар?
- Заповнює новий продукт яку-небудь нішу на ринку?
- Чи можна охарактеризувати новий продукт як прогресивний чи як ностальгічний, т. т. «в стилі ретро»?
- Чи реалізовував хто-небудь раніше подібні ідеї, якщо так, то наскільки успішно?
- Чи можуть виникнути схожі ідеї нових продуктів у конкурентів?
- З яким фінансовим ризиком пов'язана ідея нового продукту?
- Чи може ідея нового продукту мати рекламний успіх?
- На який ринок краще зорієнтувати ідею нового продукту?
- Чи відповідає ідея нового продукту внутрішньовиробничій структурі фірми?
- Які реальні ринкові шанси мала б реалізація ідеї нового продукту?

По-друге, при прийнятті остаточного рішення у зв'язку з інноваційною ідеєю, в тому числі з конструкторсько-дослідними роботами, необхідно відповісти ще на два запитання: про реальний прибуток і реальний ризик. Відповіді на ці питання зводяться до наступного:

- Прибуток від проекту повинен бути значно вище, ніж витрати на його реалізацію.
- Пов'язаний з проектом ризик повинен знаходитися в гранично допустимому співвідношенні з прибутком від його реалізації.

Крім цього, навіть дуже перспективна ідея не гарантує підприємству-новатору автоматичний успіх на ринку. Для того щоб досягти намічених цілей і отримати надприбуток від інноваційної діяльності, підприємницькій фірмі необхідно дотримуватися деяких умов і відповідати певним вимогам:

1. Необхідно чітко знати обсяг попиту потенційних споживачів на нововведення, його економічно виражені переваги перед вже існуючими засобами задоволення даної потреби. Необхідно виявити ресурсні обмеження, які виникають при створенні, виробництві та збуті нововведення, важливо правильно скласти прогноз економічного потенціалу нововведення.

2. Для успішного розвитку інноваційного підприємства обов'язковою умовою є відповідність персоналу підприємства певним вимогам. Значну роль для успіху має вік засновників фірми (в середньому 30-35 років) і їх особистісні якості: висока працездатність, комунікабельність, цілеспрямованість, компетентність.

3. При обмеженості матеріально-фінансових ресурсів і ринкової невизначеності значну роль в успіху інноваційних підприємств відіграє якість організації та управління. У зв'язку з цим саме малі інноваційні підприємства найбільш ефективні, так як для них характерна відсутність строго формалізованих структур управління, що забезпечує швидкість і гнучкість у прийнятті рішень.

## **4.2 Класифікація інновацій**

Залежно від технологічних параметрів інновації підрозділяються на продуктові і процесні.

Продуктові інновації включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих; отримання принципово нових продуктів. Процесні інновації означають нові методи організації виробництва (нові технології). Процесні інновації можуть бути пов'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства (фірми).

За типом новизни для ринку інновації діляться на: нові для галузі у світі; нові для галузі в країні; нові для даного підприємства (групи підприємств).

Якщо розглядати підприємство (фірму) як систему, можна виділити:

1. Інновації на вході в підприємство (зміни у виборі і використанні сировини, матеріалів, машин і устаткування, інформації та ін.);

2. Інновації на виході з підприємства (вироби, послуги, технології, інформація та ін.);

3. Інновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

Залежно від глибини внесених змін виділяють інновації:

- радикальні (базові);
- покращуючі;
- модифікаційні (приватні).

Перераховані види інновацій відрізняються один від одного за ступенем охоплення стадій життєвого циклу.

Закордонний досвід дозволяє привести розширену класифікацію інновацій з врахуванням сфер діяльності підприємства, в якій виділені інновації:

- технологічні;
- виробничі;
- економічні;
- торгівельні;
- соціальні;
- в галузі управління.

Досить повну класифікацію інновацій запропонував А.І. Пригожин:

1. За поширеністю:

- одиничні;
- дифузні.

Дифузія інновацій - це поширення вже один раз освоєного нововведення в нових умовах або на нових об'єктах впровадження. Саме завдяки дифузії відбувається перехід від одиничного впровадження нововведення до інновацій в масштабі всієї економіки.

2. За місцем у виробничому циклі:

- сировинні;
- забезпечуючі;
- продуктів.

3. За ступенем послідовності:

- що заміщають;
- що скасовують;
- зворотні;

- що відкривають;
- ретровведення.

4. За охопленням:

- локальні;
- системні;
- стратегічні;

5. За інноваційним потенціалом і ступенем новизни:

- радикальні;
- комбінаторні;
- що покращують.

Два інших напрями класифікації, які враховують масштаб і новизну інновацій, інтенсивність інноваційних змін найбільшою мірою відображають кількісні і якісні характеристики інновацій. Саме вони мають значення для економічної оцінки їх наслідків та обґрунтування управлінських рішень.

Функції інноваційного менеджера на підприємстві виконуються або традиційним менеджером, або фахівцем, наприклад, з консалтингової фірми.

Створення венчурних фірм припускає наявність таких компонентів:

- Ідеї інновації – нового виробу, технології;
- Суспільної потреби і підприємця, який готовий на основі запропонованої ідеї організувати нову фірму;
- Ризикового капіталу для фінансування подібних фірм.

Венчурне фінансування здійснюється в двох основних формах – шляхом придбання акцій нових фірм або за допомогою надання кредиту різного виду, за звичай з правом конверсії в акції.

Венчурний капітал – це вкладення коштів не тільки великих компаній, але і банків, держави, страхових, пенсійних та інших фондів, у сфери з підвищеним ступенем ризику, у новий бізнес.

На відміну від інших форм інвестування, дана форма має ряд специфічних рис, а саме:

- Пайова участь інвестора в капіталі компанії в прямій або опосередкованій формі.
- Надання коштів на тривалий термін.
- Активна роль інвестора в управлінні фірмою.

Специфіка ризикового підприємництва полягає насамперед у тому, що кошти надаються на безповоротній, безпроцентній основі, не потрібно і звичайного при кредитуванні забезпечення. Передані в розпорядження венчурної фірми ресурси не підлягають вилученню протягом усього терміну дії договору. Повернення вкладених коштів і реалізація прибутку відбувається в момент виходу цінних паперів фірми на відкритий ринок.

Успіхи ризикового підприємництва в розробці науково-технічних нововведень змусили окремі великі промислові підприємства Військово-промислового комплексу (ВПК) піти на внутрішні ризикові проекти або внутрішні венчури. Вони утворюють невеликий підрозділ, який організовується для розробки і виробництва нових типів наукомісткої продукції і наділяються значною автономією в рамках великих підприємств. Добір і фінансування пропозицій, що надходять від співробітників або незалежних винахідників, проводять спеціалізовані служби. У разі схвалення проекту автор ідеї очолює внутрішній венчур. Такий підрозділ функціонує при мінімальному адміністративно-господарському втручанні з боку керівництва.

Протягом обумовленого терміну внутрішній венчур проводить розробку нововведення і готує новий продукт або виріб до запуску в масове виробництво. Як правило, це виробництво нетрадиційне для даної фірми.

Внутрішній ризиковий проект може сприяти пошуку нових ринків. Якщо проект виявиться успішним, підрозділ може бути реорганізовано для масового випуску даного виробу або передано іншим підрозділам.

Науково-технічні розробки мають пріоритетне значення. Однак, інноваційний бізнес – це не чиста наука або винахідництво.

На Заході інноваційну фірму очолює інженер, який є автором технічної сторони проекту, і менеджер, який має організаційний і комерційний досвід. Механізм такого союзу формується через скептичне відношення великих компаній до ризикованих проектів. Не отримавши можливості реалізувати нововведення на своєму підприємстві, менеджер захоплюється новою ідеєю, залишає колишнє місце роботи. Після цього він намагається реалізувати ці ідеї як незалежний підприємець.

Фірми-експлеренти отримали назву «піонерських». Вони працюють на етапі циклу винахідницької активності і з самого початку випуску продукції.

Венчурні фірми і фірми-експлеренти створили умови для науково-технічних зрушень у сучасній західній економіці. Фірми-експлеренти, як і венчурні, невеликі за розмірами.

Інноваційні процеси вимагають всебічної підтримки, тому що головною особливістю сучасного етапу розвитку науки, економіки, виробництва є інноваційна спрямованість. Так, метою технопарків є стимулювання малого інноваційного підприємництва. Крім технопарків, існують бізнес-інкубатори, які мають за мету реалізацію будь-якого проекту, який обіцяє прибуток. Бізнес-інкубатори співпрацюють із банками, які готові інвестувати в деякі проекти інкубатора ризиковий капітал.

Перед фірмою-експлерентом (піонером) виникає проблема обсягу виробництва, коли приваблива для ринку новинка вже створена. Для цього експлеренти укладають альянс із великою фірмою. Експлерент не може самостійно тиражувати своє нововведення. Зволікання з тиражуванням загрожує появою копій або аналогів. Союз із провідною фірмою (навіть за умови поглинання і підпорядкування) дозволяє отримати вигідні умови і навіть зберегти певну автономію. Вибір такого партнера залежить від специфіки споживача.

Орієнтацію на вузький сегмент ринку – забезпечують фірми-патієнти. Вони задовольняють потреби, що сформовані під дією моди, реклами та інших засобів. Діють на етапах росту випуску продукції й одночасно на стадії падіння винахідницької активності. Вимоги до якості й обсягів продукції в цих фірмах пов'язані з проблемами виходу на ринки. Виникає необхідність приймати рішення про проведення або припинення розробок, про доцільність продажу і покупку ліцензій і т.п. Ці фірми прибуткові. У той же час існує імовірність ухвалення невірної рішення, що веде до кризи. В таких фірмах доцільна посада інноваційного менеджера, який і забезпечує їх діяльність.

Головна мета інноваційного менеджера – знизити ризик у життєдіяльності фірми і створити комфортні умови роботи для співробітників.

У сфері великого стандартного бізнесу діють фірми-віоленти.

Фірми-віоленти – фірми з «силовою» стратегією. Вони мають великий капітал, високий рівень освоєння технології. Віоленти займаються масовим випуском продукції для широкого кола споживачів, які пред'являють «середні запити» до якості і задовольняються середнім рівнем цін. Віоленти працюють в

«околицях» максимуму випуску продукції. Їх науково-технічна політика вимагає прийняття рішень про терміни виробництва продукції (у тому числі, про придбання ліцензій); про зняття продукції з виробництва; про інвестиції і розширення виробництва; про заміну парку машин і устаткування.

Як і фірми-патієнти, віоленти прибуткові. Прибутковість – неодмінна умова діяльності фірм. Вони повинні мати посаду інноваційного менеджера і бути дуже обережні в зміні своєї політики.

Середнім і дрібним бізнесом, орієнтованим на задоволення місцево-національних потреб, займаються фірми-комутанти.

Фірми-комутанти діють на етапі падіння циклу випуску продукції. Їх науково-технічна політика вимагає прийняття рішень про своєчасну постановку продукції на виробництво, про ступінь технологічної особливості виробів, що випускаються віолентами, про доцільні зміни відповідно до вимог споживачів. Інноваційний менеджер такої фірми повинен добре розбиратися в специфіці покупця товару, ситуації на ринку, точно, оперативно і вірогідно передбачати можливі кризи. Організаційна схема управління фірмами залежить від специфіки їх діяльності.

## **4.3 Ефективність інноваційного підприємництва**

Процедури оцінки інвестиційних проектів, юридичного оформлення угод і контрактів, а також форми і методи контролю за їх виконанням діють у всіх країнах з розвиненою ринковою економікою. Велика увага приділяється термінам проведення експертиз, погоджень, тривалістю періоду від подачі заявок і пропозицій до відкриття фінансування або надання пільг і субсидій. Удосконалюються методи контролю за ходом реалізації проектів, використанням засобів по цільовому призначенню, збільшується число обов'язкових умов, яким повинен відповідати проект.



Існують три основні методи оцінки інноваційних проектів, що фінансуються з бюджету:

- описовий;
- порівняння положень «до» і «після»;
- порівняльна експертиза.

Описовий метод отримав широке поширення в багатьох країнах. Його суть полягає в тому, що розглядається потенційний вплив результатів проектів, які здійснювались, на ситуацію на визначеному ринку товарів і послуг. Він дозволяє враховувати, наприклад, взаємодію сфери НДДКР з патентним правом, податковим законодавством, підготовкою та перепідготовкою кадрів. Описовий метод дозволяє узагальнити результати, прогнозувати і враховувати побічні процеси.

Основним недоліком методу є те, що він не дозволяє коректно зіставити два і більш альтернативних варіанти.

Метод порівняння положень «до» і «після» дозволяє брати до уваги не тільки кількісні, але і якісні показники різних проектів. Проте цьому методу властива висока ймовірність суб'єктивної інтерпретації інформації і прогнозів.

Порівнянна експертиза – це порівняння становища підприємств і організацій, які отримують державне фінансування з тими, які його не отримують. У цьому методі приділяється увага порівнянню потенційних результатів проекту, який здійснюється і задовольняє вимогам перевірки економічної обґрунтованості конкретних рішень за фінансуванням короткострокових і швидкоокупних проектів.

Метод порівнянної експертизи застосовується в США та інших країнах з розвиненою ринковою економікою.

Разом з тим, цей метод також має недоліки, зокрема, його не застосовують при формуванні довгострокових пріоритетів державної політики.

Плюси і мінуси різних методів експертизи інноваційних проектів обумовлюють їх комбіноване застосування.

Спеціальною комісією ОЕСР рекомендовані принципи проведення експертиз:

1. Наявність незалежної групи дослідників, що виступають арбітрами в невизначених ситуаціях за результатами експертизи, з добору провідних фахівців і методів контролю.

2. При розрахунку доданої вартості, діяльність в області досліджень і нововведень розглядається як виробнича.

3. Здійснювати попереднє прогнозування і планування витрат на середньострокову перспективу, щоб мати можливість визначити бажану ефективність і час для контролю.

4. Пов'язувати методи контролю з перспективами розвитку системи керівництва науково-технічною політикою на державному рівні.

У ряді країн, наприклад, у Франції, експертна оцінка проектів і контроль за їх виконанням проводяться організаціями, які здійснюють їх фінансування. Обов'язковими параметрами є: терміни завершення окремих етапів робіт і всього проекту; ступінь ризику, який пов'язано із здійсненням проекту. У зв'язку з цим у Франції терміни проведення масштабних прикладних досліджень коливаються від 8 до 15 років.

При експертизі проектів повинно бути враховано потенційний вплив результатів досліджень або розробок на соціальне, економічне й екологічне середовище.

До кожної експертної групи може бути залучений висококваліфікований представник замовника експертизи.

Експерти мають право вимагати будь-яку інформацію, що стосується проекту.

У країнах з розвиненою ринковою економікою робота експертів не обмежується тільки оцінкою проекту, вона може передбачати і контроль за ходом робіт. При цьому методи контролю повинні відповідати рівню проведених експертиз. Експертиза містить не тільки кількісну, але і якісну оцінку проектів. При прийнятті рішень враховуються оцінки, які висловив кожний член експертної групи.

В умовах ринкової економіки варіант інноваційного проекту вибирається з врахуванням інтересів інвестора.

При порівнянні варіантів необхідно дотримуватись принципів системного підходу. Особливо врахувати найважливішу властивість систем —

емерджентність, яка обумовлює нерівність сукупного ефекту від комплексу заходів і величини ефектів, від їх окремого проведення.

При порівнянні інноваційних варіантів застосовується принцип комплексного підходу, що потребує враховувати всю сукупність заходів, які здійснюють при реалізації даного варіанту рішення.

Однакові за величиною витрати, які інвестували в різний час, економічно нерівнозначні.

Значна тривалість життєвого циклу інновацій призводить до економічної нерівноцінності витрат і одержуваних від них результатів. Це протиріччя вирішується за допомогою методу дисконтування, тобто приведення витрат і результатів до одного моменту часу. В якості такого моменту часу можна прийняти, наприклад, рік початку реалізації інновацій.

Дисконтування засноване на тому, що будь-яка сума, яка буде отримана в майбутньому, в даний час має меншу цінність.

За допомогою дисконтування у фінансових обчисленнях враховується фактор часу.

Ідея дисконтування полягає в тому, що для фірми вигідніше одержати гроші сьогодні, а не завтра, оскільки будучи інвестованими в інновації, вони завтра вже принесуть певний дохід. Крім того, відкладати одержання грошей на майбутнє ризиковано: при несприятливих обставинах вони принесуть менший дохід, ніж очікувалося, а то і зовсім не надійдуть.

Коефіцієнт дисконтування завжди менше одиниці, тому що в іншому випадку вартість грошей сьогодні була б менше, ніж завтра.

Розглянемо умовний приклад. Якщо сьогодні ви інвестуєте в інновації 1 млрд. умовних одиниць, розраховуючи отримати 10% дохід, то через рік вартість ваших інвестицій складе 1,1 млрд. у.о. - це майбутня вартість ваших інвестицій, а її поточна сучасна вартість становить 1,0 млрд. у.о.

Різниця між майбутньою вартістю і поточною вартістю є дисконтом.

Коефіцієнти дисконтування розраховуються за формулою складних відсотків:

$$\alpha_t = (1 + i)^t, \quad (4.1)$$

де  $i$  - процентна ставка, виражена десятковим дробом (норматив дисконтування);

$tr$  - рік приведення витрат і результатів (розрахунковий рік);

$t$  - рік, витрати і результати якого приводяться до розрахункового.

За умови приведення до року початку реалізації інновацій маємо  $tr = 0$  і отже:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+i)^t}, \quad (4.2)$$

При позитивному розмірі норми проценту на капітал і коефіцієнт дисконтування завжди менше одиниці.

Розглянемо умовний приклад: визначити сучасну величину 20 млрд. у.о., які повинні бути виплачені через 4 роки. Протягом цього періоду на початкову суму нараховувалися складні відсотки за ставкою 8% річних.

Звідси сучасна величина складе:  $20 \times (1 + 0,08)^{-4} = 20 \times 0,7350 = 14,7$ .

Величина процентної ставки, за якою проводиться дисконтування, і величина теперішньої вартості перебувають у зворотній залежності, тобто чим вище процентна ставка, тим менше теперішня величина за інших рівних умов.

Таким чином, метод нарахування за складними відсотками полягає в тому, що в першому періоді нарахування здійснюються на початкову суму кредиту, потім вона підсумовується з нарахованими відсотками і в кожному наступному періоді відсотки нараховуються на вже нарощену суму. Тобто база для нарахування відсотків постійно змінюється. Іноді даний метод називають відсоток на відсоток.

Чим нижче ставка проценту і менше період часу ( $t$ ), тим вище дисконтована величина майбутніх доходів.

Таким чином, за допомогою дисконтування визначається чиста поточна вартість проекту (NPV – net present value ).

Інноваційні проекти повинні відбиратися враховуючи інфляційний чинник.

Інфляція як підвищення рівня цін в економіці вимірюється або індексом зміни цін, або рівнем інфляції. Індекс зміни цін характеризується відношенням цін, а рівень інфляції – відсотком підвищення цін.

Беручи до уваги роль ставки відсотку при прийнятті рішення про інновації, ми припускаємо відсутність інфляції. Якщо має місце інфляція, то існують відмінності між номінальною і реальною процентною ставкою.

Номінальна ставка – це поточна ринкова ставка відсотка без врахування темпів інфляції чи інакше це просто процентна ставка, виражена за поточним курсом.

Реальна ставка – це номінальна ставка за вирахуванням очікуваних (передбачуваних) темпів інфляції.

Наприклад, номінальна річна ставка дорівнює 9%, очікуваний темп інфляції 5% на рік, звідси реальна ставка дорівнюватиме 4% ( $9 - 5$ ).

Цю відмінність важливо враховувати при порівнянні очікуваного рівня доходу на капітал (норми прибутку) і ставки відсотку: порівняння доцільно проводити з реальною, а не номінальною ставкою. Саме реальна процентна ставка, а не номінальна ставка має важливе значення при прийнятті рішення про інновації.

Загальне правило таке: інновації слід здійснювати, якщо очікуваний рівень доходу на капітал не нижче або дорівнює ринковій ставці відсотка за позиками.

Таким чином, відсоток виконує найважливішу задачу ефективного розподілу ресурсів у ринковому господарстві, вибір найбільш дохідного з можливих інноваційних рішень.

Порівняння рівня доходу на капітал із процентною ставкою - це один із способів обґрунтування ефективності інновацій.

Крім чистого приведеного доходу для відбору інноваційних проектів використовуються показники: термін окупності; період окупності; внутрішня норма прибутковості (IRR); рентабельність (PI).

Термін окупності - показник, що характеризує, за який термін можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект. Цей показник враховує початкові капітальні вкладення.

У міжнародній практиці застосовується, в основному, період окупності - тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій.

Внутрішня норма прибутковості - розрахункова ставка відсотків, при якій капіталізація одержуваного регулярно доходу дає суму, рівну інвестиціям. Це значить, що інвестиції окупаються.

Рекомендують відбирати ті проекти, внутрішня норма прибутковості яких не нижче 15-20%.

У практиці оцінки інноваційних проектів розраховують відношення приведених доходів до інвестиційних витрат (benefit - cost ratio). У західній літературі цей показник називають індексом дохідності (profitability index).

Спільним для всіх показників ефективності інноваційного проекту є розрахунок коефіцієнта ефективності за такими формулами:

$$E = \frac{Э}{З} \text{ (прямий показник),} \quad (4.3)$$

$$E = \frac{З}{Э} \text{ (зворотний показник),} \quad (4.4)$$

де E - ефект (результат) від реалізації проекту;

В - витрати, що пов'язані з реалізацією проекту.

Критерієм відбору проектів може бути мінімум витрат на їх реалізацію.

При відборі інноваційних проектів слід звернути увагу на способи зниження ризику.

За наявності декількох варіантів найбільш ефективний варіант вибирається за мінімумом так званих наведених витрат:

$$V_i = C_i + E_n K_i = \min, \quad (4.5)$$

де  $V_i$  - наведені витрати з кожного варіанту;

$C_i$  - витрати виробництва (собівартість) за тим же варіантом;

$E_n$  - норматив ефективності капітальних вкладень;

$K_i$  - інвестиції з того ж варіанту.

Оскільки інвестиції характеризуються одноразовим або обмеженим періодом вкладень, тривалим терміном окупності, а витрати виробництва - це величина, як правило, річна, то для того, щоб привести до єдиної річної розмірності за допомогою коефіцієнта економічної ефективності або рівня процентної ставки, беруть частину інвестицій (капітальних вкладень). Звідси й з'явився термін «приведені витрати». Величина зворотна терміну окупності є коефіцієнт ефективності додаткових інвестиційних вкладень в інновації або коефіцієнт порівняльної ефективності -  $E_p$ .

Даний показник розраховується за формулою:

$$E_p = \frac{\Delta C}{\Delta K}, \quad (4.6)$$

Розрахункове значення коефіцієнта ефективності  $E_p$  порівнюється з нормативною величиною  $E_n$ , відповідно задовольняє інвестора нормі доходу на капітал. Якщо  $E_p > E_n$ , то потрібні додаткові інвестиції в інновації, а, отже, і більш інвестиційноємний варіант.

Таким чином, для вибору варіантів інноваційних заходів використовують показники порівняльної економічної ефективності, які враховують лише зміни вартісної частини.

Такими показниками є:

- Приведені витрати;
- Термін окупності додаткових інвестицій в інновації;
- Коефіцієнт ефективності додаткових інвестицій в інновації.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. У чому полягає завдання підприємця-новатора у сучасних умовах господарювання?
2. Дайте визначення терміну інноваційне підприємництво. Яка історія виникнення цього терміну.
3. Організація інноваційного процесу на фірмі та її ключові складові.
4. Прокоментуйте (наведіть приклади) основних стадій інноваційного підприємництва при розробці товару-новинки.
5. Охарактеризуйте першу стадію інноваційного підприємництва – пошук нової ідеї. У чому полягає її особливість та відмінність від інших стадій?
6. Підприємницька ідея: її основні джерела та розвиток.
7. Наведіть класифікацію джерел інноваційних ідей за П. Дракером.
8. Дослідження підприємництва як системи дає можливість виділити різні типи інновацій, які саме? Їх визначення та порівняльна характеристика.

9. Охарактеризуйте закордонний підхід до проведення класифікації інновацій. Наведіть приклади основних інноваційних груп.
10. Великий стандартний бізнес та інноваційні процеси. Основні підходи, особливості, ризики?
11. Які основні методи оцінки інноваційних проектів Ви знаєте? Плюси і мінуси проведення різних методів експертизи інноваційних проектів.
12. Розрахункові приклади з NPV та дисконтування.



# Глава 5

---

## ПІДПРИЄМНИЦЬКА КРЕАТИВНІСТЬ

### 5.1 Управління креативністю

Управління креативністю та талантами тісно пов'язані з менеджментом інновацій, який оперує з інтелектуальним продуктом. Креативний менеджмент реалізується на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу і розглядає інноваційний продукт як складну структурну. Відповідно пов'язане з ним управління створенням нової системи знань, умінь і навиків повинно бути певним чином розділено на ряд складових елементів. Таким чином, можна сказати: інноваційний менеджмент, з одного боку, креативний - з іншого, мають один і той же об'єкт розгляду, але вивчають його в одному випадку (інноваційний) із зовнішнього боку, як готовий, в іншому (креативний менеджмент) - з внутрішнього, як процес створення. Також слід зазначити, що креативний менеджмент має бути направлений на всебічне розкриття творчих здібностей людей.

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, "самоменеджмент", організаційною культурою підприємства, маркетингом.

Досвід показує, що використання креативно-евристичних методик в науково-технічній творчості дозволяє збільшити ефективність роботи наукових і

інженерних колективів у декілька разів. Проте цей багатий досвід зараз майже не застосовується для вдосконалення прийняття управлінських рішень в економічній і організаційній сферах.

Креативний менеджмент сприяє розвитку навиків нетривіальних творчих рішень в управлінні і бізнесі.

У креативному менеджменті можна виділити такі основні цілі:

- оцінка творчого потенціалу особи - фахівця, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань;
- створення творчої атмосфери в колективі, що пропрацював довгий час і має свої традиції, неформальних лідерів, розподіл ролевих функцій, що виправдав себе;
- формування груп експертів, що оцінюють розроблені пропозиції, зокрема в області інноваційної політики;
- утворення тимчасових творчих колективів;
- оцінка домінуючих мотиваційних установок, що потребують застосування творчих здібностей фахівця;
- визначення евристичних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для якіснішого і оперативного вирішення творчих завдань фахівцям, що увійшли до тимчасових творчих колективів (зокрема з розробки бізнес-планів).

## **5.2 Основні підходи до розуміння креативності**

Сьогодні креативний менеджмент розглядається як найважливіший показник успішного розвитку окремих інноваційних підприємств, фірм і економіки країни в цілому. Аби вижити і успішно розвиватися, зайняти лідируючі позиції і утримати їх, необхідно постійно розвиватися, створювати нові продукти і послуги, займати нові ринкові ніші і так далі. Лише при такому відношенні до найважливішого нематеріального активу бізнесу – креативності, на Заході міг

статися прорив до ринку нових технологій. Саме такий підхід зображено на рисунку 5.1.

Вперше журнал Business Week ввів поняття креативної економіки в серпні 2000 року. Потім Джон Хокинс в своїй книзі з відповідною назвою "Креативна економіка" (2001) зробив спробу прослідити її вплив у світовому масштабі. Він ділить креативну економіку на п'ятнадцять галузей "креативної індустрії", що включають програмування, дослідження і конструкторські розробки, а також індустрії креативного змісту, такі як кіно і музика. Ці індустрії виробляють інтелектуальну власність у вигляді патентів, авторських прав, торгівельних марок і оригінальних розробок. Приблизний річний дохід від цих п'ятнадцяти креативних галузей за 1999 рік Хокинс оцінює в 2,24 трлн. доларів.

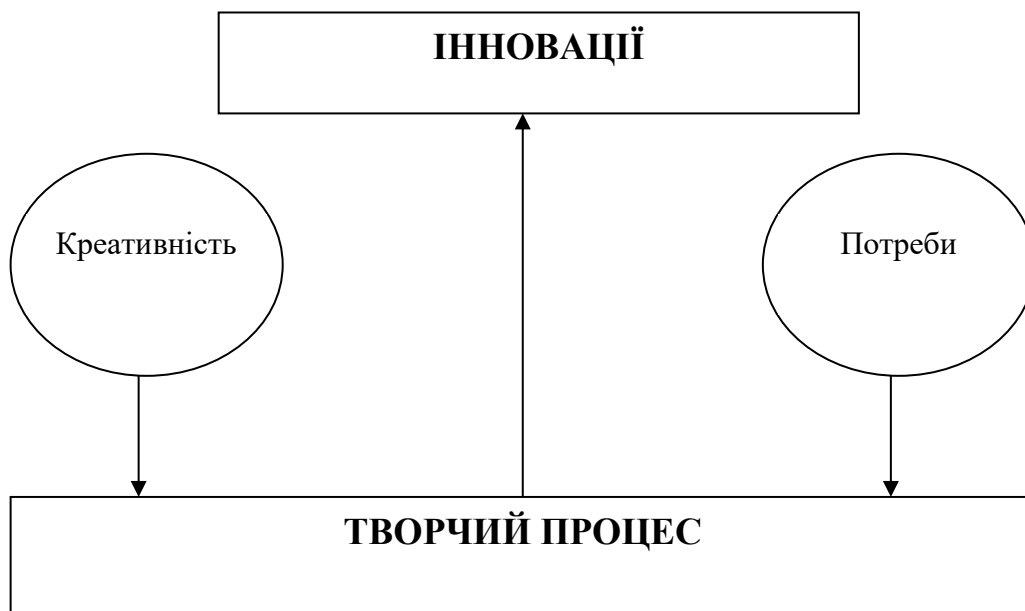


Рисунок 5.1 – Наукові дослідження в майбутньому

Креативна економіка США лідирує в світі з великим відривом: її дохід в 960 млрд. доларів перевищує 40% від загальної суми доходів, причому в світових витратах на НІОКР доля США також склала більше 40%.

Таким чином, вся система менеджменту вступає в нову фазу розвитку, і її чекають нові цікаві відкриття, перш за все в розумінні основ творчості.

У той же час прикладні аспекти креативного менеджменту пов'язують перш за все з інноваціями і нововведеннями. Займатися проблемами креативного менеджменту слід вже тому, що абсолютно необхідно добиватися підвищення

якості управлінських рішень і їх інтенсифікації на всіх рівнях - від загальнодержавного до окремого робочого місця. Креативний менеджмент дає методи підготовки вихідної інформації для осіб, що приймають рішення.

Вживання нестандартних творчих ідей і рішень в бізнесі і управлінні - прямий результат підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, що вимагає нових маркетингових ідей, вдосконалення реклами, активнішого використання нетрадиційних інструментів - москітного і маркетингу подій та тому подібне. В той же час стратегічний менеджмент неможливий без творчого мислення. Процес розробки місії підприємства і його стратегії - це процес творчості, навіть мистецтва. Інноваційний менеджмент тим більше вимагає креативних рішень, творчих ініціатив керівників і виконавців. В той же час слід враховувати, що креативні рішення завжди характеризуються високою мірою ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси проблема поєднання мистецтва і наукового підходу в управлінні: "Поєднання наукового підходу і мистецтва в підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, аби кожен підхід знайшов своє місце".

Багато фахівців стверджують, що творчі рішення застосовуються у випадках, коли недостатньо інформації для ухвалення раціонального рішення, коли важко встановити причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати наслідки рішень і тому доводиться розраховувати на інтуїцію.

Фонд корпоративних досліджень (Corporate Research Foundation, 2005) перерахував шість ключових чинників успіху організацій:

- структурна гнучкість,
- кадри,
- інноваційний потенціал,
- зростаючі ринки,
- міжнародна орієнтованість,
- якість менеджменту.

Слід зазначити, що в основі структурної гнучкості і інноваційного потенціалу лежить саме креативність. Якісний креатив є однією з умов успішного просування компанії на ринку. Він здатний виділити фірму серед конкурентів, повідомити споживача про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду. Процеси глобалізації економічного простору незабаром розсортують бізнес саме по креативності торгівельних

марок. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що будь-який правильно створений образ працює як сам по собі, так і концептуально. Системний погляд на креативність приведено на рисунку 5.2.

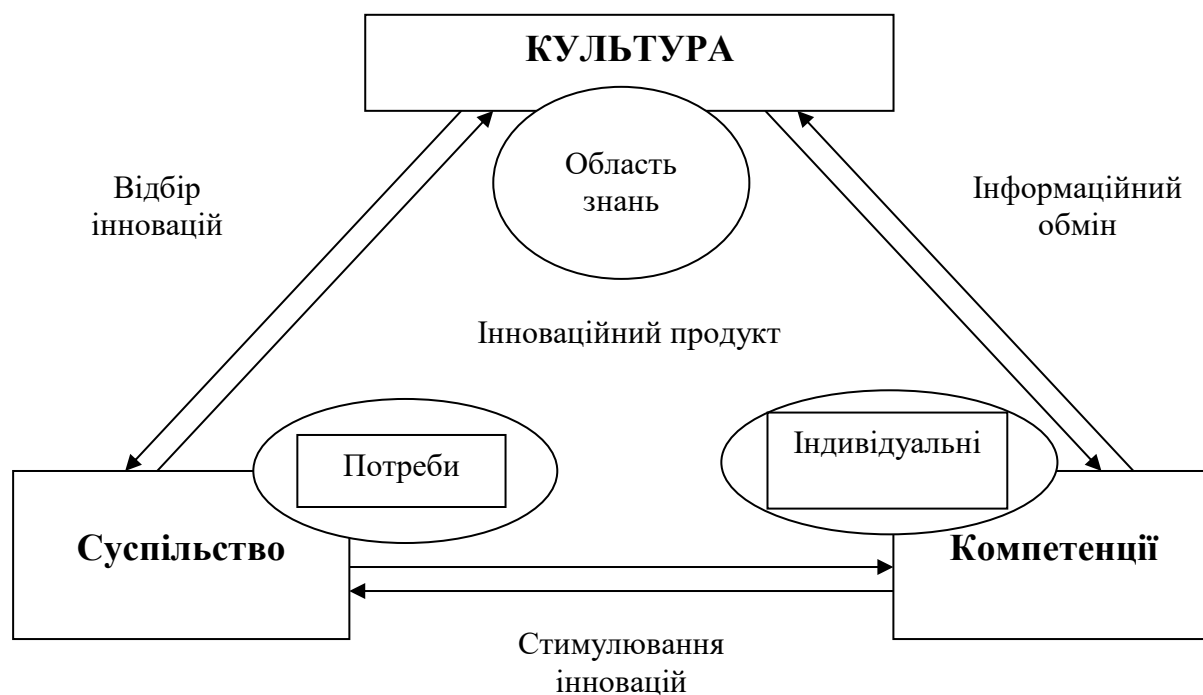


Рисунок 5.2 – Системний погляд на креативність

Сьогоднішні організації повинні знайти для себе нові образи і форми, які допоможуть їм трансформуватися в так звані інтелектуальні організації. Інтелектуальна організація повинна фокусуватися на майбутньому, яке вона хоче створити (проактивний підхід). Її ключова мета – досягати успіху в світі хаосу і невизначеності, сприймаючи їх не як перешкоди, а як нові можливості, там, де основна маса втрачає, вони знаходять. Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай з майбутнього в сьогодення». Невід'ємною частиною інтелектуальної організації, її «мозковим центром» є креативний ситуаційний центр (КСЦ), призначений для цілей стратегічного планування і оперативно-диспетчерського управління організацією. Креативні ситуаційні центри дозволяють підвищити якість управлінських рішень, перш за все, за рахунок використання системно-креативного підходу до розробки і реалізації управлінських рішень. Для ефективного управління креативом треба знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної

діяльності. Майстерне володіння цими складовими дозволить створити сильну креативну службу, де поява інноваційних ідей є результат грамотно збудованого управління творчим процесом, який можливий лише при використанні відповідних технологій.

Таким чином, креативна сфера діяльності компанії є однією з найскладніших для прогнозування і досягнення результату, визначення можливих перспектив впровадження інноваційних розробок.

## **5.3 Формування креативно – підприємницького потенціалу**

Затвердження нових галузей наукових знань і видів діяльності – процес складний і важкий, саме тому необхідно розглянути питання про понятійну основу креативного менеджменту.

В області економіки доцільно замість терміну "творчі управлінські рішення" використовувати термін "креативні управлінські рішення".

*Креативні управлінські рішення* - це творчі рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому. Відповідно до типу мислення - раціонального, креативного і евристичного виділяють декілька видів таких рішень. При цьому евристичні рішення ґрунтуються на алгоритмізованому творчому мисленні. Особливу увагу приділяють інтуїтивним рішенням – раціональним і творчим одночасно. Що стосується "спалахів інтуїції", то Е.Л. Файнберг розглядає їх як інтуїції-думки і інтуїції-припущення, що належать до різних сфер неусвідомлюваного психічного.

**Системно-креативне мислення** – мислення, що активізує креативність в процесі вирішення існуючих проблем і пошуку нових можливостей.

*Креативний потенціал компанії* можна визначити як здібності компанії до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень, сприяючих досягненню поставлених компанією цілей і формування унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід підкреслити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Його використання характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу співробітників і використання організаційно-економічного механізму розвитку цього потенціалу.

*Креативні ідеї* – розуміють як власне креативні ідеї, так і різні креативні технології реклами (як психологічні, так і частково-алгоритмізовані), не гарантуючі, але істотно збільшуючи вірогідність вирішення рекламних завдань середньо обдарованої людини.

*Креативний процес* – декілька послідовних етапів, що ведуть до успіху, можливо і розділених значними проміжками часу.

*Управління креативним потенціалом* в конкретній економіці вимагає регулярного аналізу креативного потенціалу компанії, планування заходів щодо реалізації і розвитку цього потенціалу, відповідного контролю і оцінок ефективності використання креативного потенціалу компанії.

Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблемі використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці і ухваленні управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадженні в процес управління сучасних методів креативного мислення і ухваленні рішень, створенні творчої атмосфери всередині колективу, що стимулює розвиток процесу самореалізації і самовдосконалення співробітників.

Вивчення природи креативності показує, що визначення цього терміну залежить від контексту його вживання. Креативність як об'єкт в психологічних дослідженнях розглядався Акоффом і Вергаром (Ackoff & Vergara, 1981), які виділяли дві групи підходів до визначення творчості:

- орієнтовані на пошук джерел;
- орієнтовані на процес.

*До перших можна віднести:* психоаналітичний підхід (творчість – результат внутрішньоособових конфліктів); гуманістичний (творчість – реалізація

творчого потенціалу при усуненні внутрішніх і зовнішніх перешкод); підхід психометристів (творчий потенціал індивіду формується генетично і може бути визначений за допомогою тестів).

*Підходи другої групи* характеризують позицію "асоціаністів", що вважають творчість людини результатом його здатності знаходити віддалені асоціації в процесі пошуку вирішення проблеми. Відповідно, існує думка про необхідність чіткого розмежування понять "творчості" і "креативності". Так, Н.Ю. Хрящева і С.І. Макшанов під творчістю розуміють процес, що призводить до створення нового, а креативність розглядають як потенціал (внутрішній ресурс) людини.

Під креативністю можна розуміти здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення (Guilford, 1967) або здатність виявляти нові способи вирішення проблем (Роджерс, 1990). В зв'язку з цим Сміт і Карлсон розглядають креативність як здатність приймати матеріал з сфери підсвідомості в сферу свідомості.

Творчість - це процес, а креативність – це здатність людини до творчості. Г.І.Ванюріхин підкреслює, що "мислення управлінця повинне відповідати виклику часу і дозволяти творчо вирішувати проблеми економічного розвитку, як на рівні країни, так і на рівні підприємства".

Таким чином, існує безліч самих різних визначень поняття «креативності», але лише деякі з них підходять для опису творчого процесу в рамках організації.

Область, про яку тут йде мова, тісно пов'язана з інноваційним менеджментом, який і повинен був би забезпечити розвиток науки, виробництва і соціальних процесів в умовах науково-технічної революції. Проте, виявилось, що для успішного вирішення поставленого завдання необхідне звернення до творчості людини, до потенціалу його здібностей, який може бути реалізований.

Першим це якнайповніше усвідомив А.І.Пригожин, який на інтуїтивному рівні розділив області інноваційного і креативного менеджменту.

Креативний (від англійського «creative») – це буквально «творчий, той що створює». Він, в принципі, стосується проблем управління колективом, причому таких, які чітко неформалізуються. У той же час, слово «create» в англійській мові позначає не лише «творити» і «створювати», але і «викликати» (відчуття), «створювати» (враження). Саме це покладено в основу слова креатив – «creative», що перекладається, буквально, як «творчий». Проте, при запозиченні слів з англійського в російську мову, слово це придбало вужче значення. Його



професійно використовують рекламисти, адвайзери, дизайнери, маючи на увазі під словом креатив комерційну творчість.

Креативність (від англ. creativity) – рівень творчої обдарованості, здібності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особи. Спочатку креативність розглядалася як функція інтелекту, і рівень розвитку інтелекту ототожнювався з рівнем креативності. Згодом з'ясувалося, що рівень інтелекту корелює з креативністю до певної межі, а дуже високий інтелект перешкоджає креативності.

В даний час креативність розглядається як функція цілісної особи, що не зводиться до інтелекту, залежна від цілого комплексу її психологічних характеристик.

Креативність (від латин. creatio – творення, створення) – творча, новаторська діяльність, творчі здібності індивіду, який готовий до створення принципово нових ідей і входить в структуру обдарованості як незалежний чинник. Поняття творчості визначається як діяльність, що породжує щось якісне нове і що відрізняється неповторністю, оригінальністю і суспільно-історичною унікальністю. Творчість специфічна для людини, оскільки завжди передбачає творця – суб'єкта творчої діяльності.

З приведених визначень витікає, що креативний менеджмент ближче до особистісної, психологічної складової.

Проблеми креативного менеджменту організаційно пов'язані з управлінням кадрами, коли потрібно створювати так звані тимчасові творчі колективи. Креативний менеджмент, створюючи інтелектуальний продукт не може однозначно відноситися до окремої особи, а безумовно є результатом діяльності творчого колективу. Тодіведемо наступне визначення креативного менеджменту – «управління людьми в організаціях, направлене на максимальне розкриття і використання їх творчих здібностей на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових, конкурентоздатних ідей на рівні винаходів в різних областях людської діяльності».

У свою чергу креативний менеджмент спирається на *креативістику* – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань.

*Креативістика* базується на ряді аксіом. З них виділяють наступні:

- для реальної ефективної творчості необхідне всебічне проникнення в проблему (аксіома «глибинність знань»);

- творчість вимагає відмови від стереотипів, що склалися, догм і штампів; створення нового стримується лише психологічною інерцією, відсутністю неординарної точки зору (аксіома «замилування ока»);

- відторгнення стереотипів, що склалися, не можна зводити в абсолют, воно має бути строго раціональним, зваженим і продуманим (аксіома «випискування дитини разом із водою»);

- якими-небудь організаційними і іншими вольовими заходами, чисто управлінськими хитрощами «створити» творця неможливо (аксіома «крила дані від природи»);

- наука про творчість і, отже, креативний менеджмент, самі по собі творця не породжують, проте дозволяють йому, опанувати потужніший і досконаліший інструментарій для своєї діяльності (аксіома «встати на крило»).

Дослідження творчих процесів у зв'язку з творчою діяльністю людини має давню історію, починаючи з XVII – XVIII століть. Спроби систематизації методів креативістики робилися ще Р.Декартом і Г.Лейбніцем. Починаючи з 30-х років нашого століття, наголошується поява принципово нових методів реалізації ідей, що розробляються в цій області. Місце міркувань і порад зайняли вже свого роду інструкції, в яких прагнули відобразити певну регламентовану сукупність конкретних процедур, що втілюють творчі процеси в здійсненні господарської діяльності.

У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти. Теорія креативного менеджменту є складовою частиною теорії творчості. Остання залежно від області використання має багато різновидів (теорія науково-технічного, теорія художньої творчості і тому подібне), яким відповідають різновиди креативного менеджменту.

У той же час вся система оновленого менеджменту виводить креативний менеджмент на якісно новий рівень науковості, логічності і формалізованості. Креативність визначається як втілення творчої людської думки в традиційних сферах життєдіяльності, але нетрадиційними способами і в незвичайній формі. Секрет креативності полягає в самій методології створення цінностей, яка і є інноваційною, знаходиться за межами існуючих технологій, загальноприйнятих норм і правил. Якщо людина створить щось нове, що виходить за рамки традиційного суспільного сприйняття, то це не буде сприйнято відразу. Людству буде потрібно час, аби зрозуміти і оцінити подібний інтелектуальний прорив, наукове відкриття, інноваційне досягнення. Але результат креативу зрозумілий,

традиційний, оцінюється легко і швидко. Значить, креатив – це перш за все протиріччя, конфлікт.

Креативність – це здатність, властивість особи долати утилітарність традиційних способів виробництва, соціального сприйняття, свідомості, поведінки, викликів з метою досягнення соціально значимих цінностей.

## **5.4 Підприємництво та розвиток креативного мислення**

Загострення конкуренції, зростання фінансового і інтелектуального потенціалу заставляють бізнесменів і керівників компаній з метою збільшення ефективності бізнесу звертатися до методів і джерел створення нетрадиційних рішень, пошуку авторів інноваційних ідей. Попит на креативні рішення зростає. Основою для здобуття нестандартних рішень становиться творча діяльність.

Грань, що розділяє прийнятний і неприйнятний креатив вельми тонка. З одного боку, креативна ідея спирається на досвід і знайдені раніше рішення, використовує знання і закономірності, що склалися, а з іншої — відірвана від звичної логіки, тобто нелогічна. Саме ця відірваність креативу від логіки, перевіреної досвідом, створює ризик прийняття його як неефективної ідеї, фантазії. Основні ознаки креативної ідеї можна сформулювати таким чином:

- креативна ідея, як правило, знаходиться в стороні від звичних розумових «стежин»;
- креативна ідея має бути пов'язана з «рутинним мисленням», тобто вона повинна працювати.

Креатив може існувати на рівні ідеї, формування принципів, методів, технологій. Креативність має наступні основні форми:

- наукову (відкриття);
- технічну (винаходи);
- економічну (підприємництво);
- художню (мистецтво);
- соціальну (стосунки з людьми);

- політичну (державне управління).

Виділяють велику і малу креативність. Перша призводить до зміни наукових основ: відкриттям, новим концепціям, тенденціям. Друга, до удосконалення продуктів, зміни алгоритмів дій і так далі.

Авторами креативних рішень можуть бути творчі люди і організації:

- окремі досить цілісні і самостійні за своєю суттю особи;
- групи осіб, що працюють і творять колективно;
- окремі працівники підприємства, які займаються генеруванням і розвитком інноваційних ідей;
- керівники підприємства, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивують працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюють і регулюють.

Автор завжди знаходиться в опозиції до навколишнього світу, а креативне рішення, викладене в новій формі, певною мірою є викликом суспільству і ламає сталі норми. Особливості впровадження творчого підходу до бізнесу представлені на рисунку 5.3.

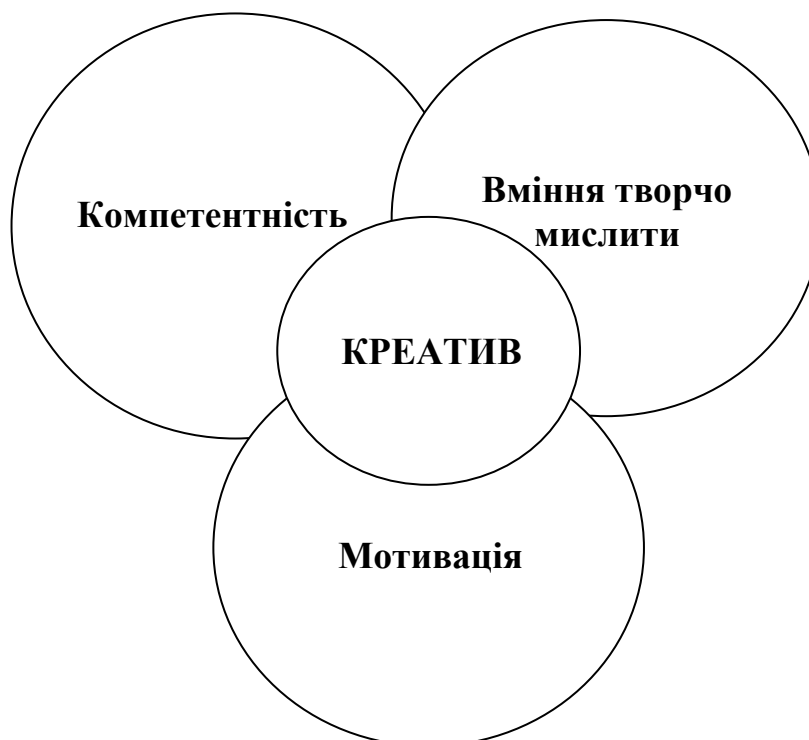


Рисунок 5.3 – Творчий підхід до бізнесу

Поява креативних осіб і груп може привести до тимчасового розколу суспільства і загострення відносин. Креативні особи вразливі вже через те, що

поле їх творчого процесу знаходиться поза допустимими технологіями, правилами, законами.

Креативність явище нетривале, але таке, що залишає глибокий слід в житті суспільства і самих авторів. Підприємство, що запрошує до співпраці креативних авторів, повинно чітко усвідомлювати наслідки впровадження креативних рішень і бути готовим до них. Керівництво повинно вирішити: втілювати нові креативні ідеї або під контролем фахівців використовувати вже відомі і перевірені технології.

У той же час багато підприємців бачать успіх своєї компанії саме в креативності, яка дозволить їх продукту відразу виділитися з середовища ринкових пропозицій. Для цього мало створити конкурентоздатний бізнес — потрібно ефектно його піднести: створити звичайне незвичайним способом, прийти до традиційного нетрадиційною дорогою. Підприємницька творчість поєднує в собі як безперервну генерацію інноваційних ідей, так і їх швидке перетворення на утворюючу споживчу цінність і прибуткову ділову активність.

Таким чином, творчий процес можна поділити на дві фази: *дивергентну*, коли формуються різні варіанти рішення проблеми та *конвергентну*, коли проводиться аналіз і обирається найкраще рішення.

## 5.5 Ресурси креативності в бізнесі

Різноманітність типів розумових завдань обумовлюють різноманітність не лише механізмів, способів, але і видів мислення. У психології прийнято розрізняти види мислення *за змістом*: наочно-дієве, наочно-образне і абстрактне мислення; *за характером завдань*: практичне і теоретичне мислення; *за мірою новизни і оригінальності*: репродуктивне і творче (продуктивне) мислення.

*Наочно-дієве мислення* полягає в тому, що вирішення завдань здійснюється шляхом реального перетворення ситуації і виконання цілеспрямованих дій. Так, в ранньому віці діти проявляють здібність до аналізу і синтезу, коли сприймають предмети в певний момент і мають можливість оперувати ними.

*Наочно-образне мислення* ґрунтується на образах, перетворенні ситуації в план образів. Таке мислення властиво поетам, художникам, архітекторам, парфумерам, модельєрам. Значення цього мислення полягає в тому, що з його допомогою повніше відтворюється різноманітність характеристик об'єкту, відбувається установка незвичайних поєднань предметів і їх властивостей. У простій формі це мислення виникає в дошкільному віці, коли діти мислять образами. Образне мислення розвивають, спонукаючи до створення образів на основі прочитаного.

Особливістю *абстрактного (словесно-логічного) мислення* є те, що воно відбувається, не використовуючи даних, отриманих на основі певного досвіду. Р. Декарт висловлював таку думку: "Я мислю, значить, я існую". Цими словами учений підкреслює провідну роль в психічній діяльності мислення, і саме словесно-логічного. Наочно-дієве, наочно-образне і словесно-логічне мислення розглядаються як етапи розвитку мислення.

*Теоретичне мислення* полягає в пізнанні законів, правил. Воно відображає істотне в явищах, об'єктах, зв'язках між ними на рівні закономірностей і тенденцій. Продуктами теоретичного мислення є, наприклад, відкриття періодичної системи Менделєєва, математичних (філософських) законів. Основне завдання *практичного мислення* полягає у фізичному перетворенні дійсності. Воно інколи може бути складніше, ніж теоретичне, адже часто виникає при екстремальних обставинах і за відсутності умов для перевірки гіпотези. У психології розрізняють ще *реалістичне мислення*, направлене на зовнішній світ і регульоване логічними законами, а також *аутистичне мислення*, пов'язане з реалізацією власних бажань, намірів.

Деякі учені на підставі трьох ознак - часу протікання процесу, структурності (чітке ділення на етапи) і інформаційного рівня (обізнаності або непоінформованості) - виділяють *інтуїтивне і аналітичне мислення*. *Аналітичне мислення* - це мислення, розгорнуте в часі, має чітко виражені етапи, в достатній мірі усвідомлені суб'єктом. *Інтуїтивне*, навпаки, - згорнуто в часі, в ньому відсутнє розділення на етапи, воно представляється в свідомості. Розглядаючи інтуїтивне мислення, виходять з того, що «інтуїція – це специфічна форма пізнання, що певним чином впливає на використання конкретних наукових методів дослідження».

До основних видів інтуїції відносять чуттєву(швидке ототожнювання, здатність створення аналогій, творча уява) та інтелектуальну(прискорене умозаключення, здатність до синтезу і оцінки) інтуїцію.

Також виділяють продуктивне (творче) і репродуктивне мислення.

*Продуктивне* завжди направлене на здобуття нових знань. У даному типі мислення достатнє повно виявляються інтелектуальні здібності людини, його творчий потенціал.

*Репродуктивне* мислення забезпечує рішення задачі, спираючись на відтворення вже відомих підходів. Нове завдання співвідноситься з вже відомою схемою рішення. Не дивлячись на це, репродуктивне мислення завжди вимагає виявлення певного рівня самостійності.

Вітчизняні і зарубіжні психологи (Р. С. Костюк, Дж. Гилфорд) прийшли до виводу, що творче мислення є сукупністю тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особи.

У творчому мисленні можна виділити оригінальність вирішення проблеми, семантичну гнучкість, яка дозволяє бачити об'єкт з іншої точки зору, образну адаптивну гнучкість, що робить можливою зміну об'єкту. Як встановили фізіологи, багато особливостей творчого мислення і поведінки людей визначаються різними функціями і рівнями розвитку двох півкуль головного мозку людини.

Ліва півкуля відповідає за аналіз, логічні міркування, висновки, планування, обчислення, здібності до точних наук, короткочасну пам'ять і мову. Праве – за відчуття, емоції, синтез, довгострокову пам'ять, здібності до мов і мистецтва. Таким чином, ліва півкуля людини є аналітичною і логічною, а права – синтетичною і креативною. Відповідно до цього людей ділять на два основні типи за стилем їх мислення або когнітивним відмінностям. У той же час креативні організації відрізняє гармонійне використання функцій обох півкуль. Необхідно зосередитися на збалансованому використанні обох типів мислення.

*Креативне мислення* – це здатність створювати нові значимі знання і форми, що мають великий соціально – економічний успіх.

Традиційний спосіб вирішення проблем базується на *конвергентному(вертикальному мисленні)*. Проблема вирішується логічно, за планом, виключно раціонально. Вона розглядається в одному обраному напрямку, залишається у межах теми, що досліджується. Критичні зауваження

покращують конвергентне мислення. У результаті ми отримуємо єдине правильне рішення. *Дивергентне(латеральне мислення)* – ігрове, асоціативне, відкрите, безсистемне. Таке, що відбувається у декількох напрямках, відходить від теми. Критичні зауваження заважають дивергентному мисленню. У результаті ми отримуємо багато оригінальних рішень.

Таким чином, креативність може розвиватися як одна з особистісних якостей, але при цьому необхідно враховувати, що існують незалежні від людини аспекти, наприклад, успіх або тип особи.

Для поліпшення креативності, як правило, існують дві можливості:

- намагатися розвивати нові, маловідомі стилі мислення для того, щоб виконувати завдання більш варіативно,
- удосконалюватися в конкретному, вже наявному стилі мислення.

Зокрема, Едвард де Боно визначав розвиток креативності як використання технік креативності та латерального мислення.

## **5.6 Евристичні методи як основа розвитку креативності**

Досліджуючи методи цілеспрямованого вирішення творчих завдань зазначимо, що творчі завдання ставали усе більш складними, а методи їх рішення майже не удосконалювалися. Як правило, креатори йшли до мети шляхом "проб і помилок". Поступово це і привело до необхідності упорядковувати пошуки, знаходячі правила виходу на «потрібне рішення», створити науку про вирішення творчих завдань - *евристику*.

Слово "евристика" вперше з'явилося в працях грецького математика Паппа Александрійського (друга половина III-го століття нашої ери). Згодом про необхідність вивчення творчого мислення говорили багато видатних учених, у тому числі Лейбніц і Декарт. Зміцнювалася упевненість в принциповій необхідності дослідження творчих процесів, але винахідники продовжували (і сьогодні ще продовжують) працювати методом "проб і помилок". При



використанні такого підходу, винахідник висуває певну ідею, а потім перевіряє її.

Всю кількість методів, які дозволяють генерувати ідеї, можна розділити на три основні групи:

- методи, що засновані на психологічній активізації творчого мислення;
- методи, що систематизують і активізують перебір варіантів;
- методи цілеспрямованого вирішення творчих завдань.

Методи активізації творчого мислення направлені на подолання психологічних бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню. Групова робота принципово змінює характер взаємодії всередині творчого колективу, при цьому порозуміння настає набагато швидше, ніж при використанні технік переговорів. Всі учасники працюють над досягненням спільного розуміння мети. Для розвитку творчої особистості необхідно своєчасно і ефективно апелювати до функцій підсвідомості. Групові методи розвитку творчих здібностей продуктивні лише за умови подолання бар'єрів психологічного захисту через правильну організацію спілкування в групі.

Метод *мозкового штурму* з'явився в Сполучених Штатах Америки в кінці 30-х років, а остаточно став відомим широкому колу фахівців з виходом в 1953 році книги А. Осборна "Керована уява", в якій розкривалися принципи і процедури творчого мислення. А.Осборн передбачав, що народження нових, нестандартних ідей "гальмує" особливість людської свідомості, яка виявляється в підсвідомому бажанні "піддавати критиці" будь-яку ідею. Кожна ідея підлягає критиці за принципом "пройде, - не пройде", базуючись при цьому на власних поняттях про "загальноприйняті норми" попереднього особистого і суспільного досвіду, суб'єктивних уявлень про "раціональне і ірраціональне".

Крім того, існує загроза критичного сталення колег, начальства, підлеглих, всіх тих, кого так чи інакше може зацікавити творча ініціатива. Для вирішення таких викликів А.Осборн запропонував простий підхід - розділити в часі і просторі два процеси: генерування ідей і критичний аналіз ідей. При цьому ідеї народжуються групою "генераторів" і втрачають своє "персональне" авторство, стають продуктом колективної творчості.

За А.Осборном, це допомагає вивільняти творчий потенціал свідомості людини, не скутої страхом попасти "під ножиці цензора".

Структурно метод досить простий. Він є двухетапною процедурою рішення задачі: на першому етапі висуваються ідеї, а на другому вони конкретизуються і розвиваються. Словосполучення, запропоноване А. Осборном - brain-storming допускає декілька варіантів перекладу. В даний час найбільш поширеною назвою даного методу є "мозковий штурм". Найважливішим елементом методу є зняття психологічних бар'єрів, що не сприяють генерацію творчих ідей. Метод виділяє етапи формулювання завдань і генерації вірогідних способів їх творчого рішення. Зразкова послідовність дій при проведенні штурму наступна:

- сформулювати проблему;
- обдумати, які дані є актуальними, наприклад, інформація про конкурентів або ринкові аналоги;
- придумати ідеї - "ключі" до проблеми, де важливим є не переривання процесу критичним мисленням;
- аналіз і тестування ідей.

Робота в рамках цих етапів виконується при дотриманні ряду основних правил.

На етапі генерації ідей їх три:

- заборона критики,
- заборона обґрунтування ідей, що висуваються,
- заохочення всіх ідей, що висуваються, включаючи нереальні і фантастичні.

На етапі аналізу існує одне головне правило: виявлення найбільш раціональної основи в кожній ідеї, що аналізується. Тоді основні правила мозкового штурму:

- до групи "генераторів" ідей повинні входити люди різних спеціальностей;
- "генерування" ідей ведуть, вільно висловлюючи будь-які ідеї, у тому числі, явно помилкові, жартівливі, фантастичні. Регламент - хвилина. Ідеї висловлюються без доказів. Всі ідеї записуються в протокол або фіксуються;
- при "генеруванні" ідей заборонена всяка критика (не лише словесна, але і мовчазна - у вигляді скептичних посмішок і т. п.). В ході штурму між його учасниками мають бути встановлені вільні і доброзичливі стосунки. Бажано, активізувати роботу учасників так, щоб ідея, яка висунута одним із них, підхоплювалася і розвивалася іншими.

При експертизі слід ретельно обговорювати всі ідеї, навіть ті, які здаються явно помилковими або несерйозними. Для участі в етапі генерації ідей доцільно залучати людей, що відрізняються хорошими творчими здібностями, великою швидкістю розумових процесів, легкістю включення в нові ситуації, гнучкістю, здатністю швидко перемикає увагу з одного аспекту на іншій. Уміння відійти від звичних установок і психологічних "гальм", обмежень дозволяє розширити область можливостей кожного з учасників штурму. Зняття тиску попереднього професійного і життєвого досвіду підвищує чутливість до дуже слабких асоціацій, на основі яких і народжуються несподівані, оригінальні, а інколи - шокуючі творчі знахідки.

Зазвичай група "генерації" ідей складається з шести - десяти чоловік. Тривалість штурму невелика: 20 - 40 хвилин. Розглянемо один із способів здобуття ідей. В результаті мозкового штурму ми відібрали 4 ідеї: ідея N 1, ідея N 2, ідея N 3 і ідея N 4. Ці ідеї відкладаються на якийсь час і складається таблиця 5.1 наступного виду.

Таблиця 5.1

Комбінація ідей мозкового штурму

Ідеї	№1	№2	№3	Ідея N 4
Ідея N 1				X
Ідея N 2		X		
Ідея N 3			X	X
Ідея N 4				

Ймовірно, далеко не всі комбінації будуть вдалими, але при цьому таким механічним способом можливо отримати ряд нових якісних ідей.

Очевидний зв'язок креативного менеджменту і з наукою про методи технічної творчості, в якій креативні технології застосовуються з великим успіхом вже тривалий час, і створенням комплексу методів для розробки творчих рішень. Одним із засновників був Альтшуллер, який розробив теорію рішення винахідницьких завдань.

З алгоритмічних методів вирішення творчих завдань найефективнішою є ТРВЗ (теорія рішення винахідницьких завдань). ТРВЗ пов'язують з ім'ям Генріха Альтшуллера – інженера, винахідника і письменника-фантаста (відомого в цій

якості під псевдонімом Генріх Альтов). Основний інструмент ТРВЗ — Алгоритм рішення винахідницьких завдань (АРВЗ).

АРВЗ є рядом послідовних кроків, що виявляють і вирішують протиріччя, які існують в системі. У АРВЗ використовується ряд творчих інструментів, таких як: таблиця усунення технічних протиріч, стандарти вирішення винахідницьких завдань, аналіз, методи розвитку творчої уяви. У своєму розвитку АРВЗ мав ряд модифікацій. Ними є складні методики, для освоєння яких потрібна спеціальна підготовка.

ТРВЗ дозволяє поставити творчість «на потік», позбавляє її містики і таємничості, робить технологічним навіть рутинним процесом, що дає на виході потрібний результат. Хоча спочатку ТРВЗ створювалася для вирішення технічних завдань, його підходи виявилися універсальними. В даний час ТРВЗ набуває нового розвитку. На її базі сформовані самостійні напрями і школи, ТРВЗ-методики перейшли з технічної області в інші сфери, де особливо велика потреба в креативному мисленні. Особливо активно ТРВЗ використовується для вирішення бізнес-завдань в маркетингу рекламі, інноваційних технологіях.

У сфері науково-технічної творчості існують три рівні: раціоналізація, винахідництво, відкриття. Кожному рівню відповідають свої кінцеві результати творчості, свої методи творчості і мислення.

*Раціоналізація* передбачає поліпшення існуючих характеристик процесу або об'єкту.

*Винахідництво* - створення нового продукту (процесу) на базі існуючого знання.

*Відкриття* - нове знання, невідоме раніше, що дозволяє створювати принципово нові продукти і процеси.

Перший рівень пов'язаний з використанням раціонального або конвергентного мислення, другий і третій - із застосуванням конвергентного, дивергентного, а також латерального мислення.

Можливі, принаймні, два напрями вирішення творчих завдань.

По-перше, можна створити умови, при яких кожна дія людини заздалегідь регламентується. Отже, є жорстка система послідовних вказівок для необхідності здійснення строго певної дії (конкретно-алгоритмічний напрямок вирішення завдань). Такий метод є "машинним" і до вирішення творчих завдань жодним чином привести не може.

По-друге, теоретично можлива і інша ситуація, коли даються лише деякі загальні вказівки, орієнтуючі людину на вибір правильного напрямку роботи (узагальнено-алгоритмічний напрямок вирішення завдань). Нічого "машинного" в цьому методі не немає.

Корисною для використання може бути *Стратегія творчості Волта Діснея*. Суть її в тому, що як при «мозковому штурмі», процес генерації нових ідей відділяється від їх критики, чим знімаються внутрішні бар'єри. Уолт Дісней в думках розставляв по кутах своєї кімнати трьох персонажів – Мрійника, Критика і Реаліста. Потім втілювався по черзі в кожного з них. Вставши на місце Мрійника, він придумував нові ідеї, вдавався до фантазій. Перемістившись в кут Критика, шукав недоліки і слабкі місця, в пух і прах розбиваючи веселкові замки Мрійника. Переходячи в кут Реаліста, Дісней зважував усі «за і проти» і шукав оптимальний варіант. Ефективність такої стратегії доведена всією кар'єрою В. Діснея, який пройшов дорогу від бідного мультиплікатора до творця багатомільярдної імперії і став одним з найуспішніших бізнесменів світу.

Особлива група методів цієї групи – це техніка, заснована на використанні *трансових станів*. Метод, який використовував Сальвадор Далі для здобуття ідей своїх геніальних полотен. Узявши в руку металеву ложку, він зручно влаштувався в кріслі, а поруч ставив на підлогу миску. Потім він повністю розслаблявся і починав дрімати. У момент засипання пальці мимоволі розтискалися, ложка з гуркотом падала в миску. Далі пробуджувався і у цей момент бачив фантастичні образи. Придуманий Сальвадором Далі спосіб був покладений в основу спеціальної техніки, яка сприяла народженню нових ідей. Стан на межі сну і неспання взагалі дуже продуктивний для творчості, його використовував і великий Леонардо да Вінчі, який кожні три години засинав на 15 хвилин.

*Еріксоновський гіпноз* (названий на ім'я його творця Мілтона Еріксона) використовує здібність до мимовільного трансу, яка властива будь-якій людині, тому не існує людей, на яких він «не діє». Якщо раніше Еріксоновський гіпноз використовувався, в основному, в психотерапії, то зараз його використання поширилося на різні сфери діяльності, він став доступним всім бажаючим. Принципи, які лежать в основі підходу Мілтона Еріксона:

- транс природний;

- несвідоме може працювати продуктивно і автономно;
- кожна людина має в своєму розпорядженні необхідні ресурси;
- транс активізує ці ресурси.

Окрім техніки, в якій «клієнта» занурює в трансний стан фахівець, існує техніка самогіпнозу. Дуже цікава і проста в освоєнні, наприклад, техніка самогіпнозу *Бетті Еріксона*.

Методів систематизованого пошуку ідей існує також немало, найбільш відомими є *метод контрольних питань, метод фокальних об'єктів і морфологічний аналіз*.

*Метод контрольних питань* використовується для того, щоб за допомогою питань, що ставляться в певній послідовності, краще зрозуміти проблему. Таких списків контрольних питань розроблена достатня кількість для різних областей діяльності. Ось приклад одного з них:

1. Яка основна функція об'єкту?
2. Що є ідеальним об'єктом?
3. Що буде, якщо об'єкту не буде взагалі?
4. У якій іншій області виконується дана функція і чи не можна запозичити рішення?
5. Чи можна розділити об'єкт на частини?
6. Чи можна нерухомі частини об'єкту зробити рухливими?
7. Чи не можна виключити попередні операції?
8. Які додаткові функції може виконувати об'єкт?

*Метод фокальних об'єктів* відрізняється простотою і необмеженими можливостями пошуку нових точок зору на вирішувану проблему. Базується він на встановленні зв'язків між фокусом і випадковим словом і включає наступні кроки:

1. Фокус, що визначається (наш об'єкт).
2. Вибираємо випадкові іменники — відкриваємо словник і вибираємо навдогад слова.
3. Підбираємо до вибраних іменників відповідні по сенсу прикметники.
4. Зв'язуємо прикметники з п. 3 з фокусом з п.1 і по виникаючих асоціаціях шукаємо рішення;
5. Оцінюємо отримані варіанти і вибираємо кращі.

З методів цієї групи найбільш популярний *морфологічний аналіз*. Засновником морфологічного аналізу є представник алхімічної еліти свого часу, філософ, богослов і місіонер Раймунд Луллій (1235 – 1314), ідеї якого розвинув надалі швейцарський астрофізик Цвікки. Суть методу – в порівнянні аналогічних об'єктів і визначенні їх істотних складових. Головним інструментом є побудова так званого морфологічного ящика – таблиці, «шапку» якої складають виділені істотні складові системи, а до стовпців вносяться можливі варіанти їх прояву. Вибираючи випадковим чином варіанти істотних складових, отримуємо їх нове поєднання і, відповідно, нову систему.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. У чому полягає суть креативного менеджменту і які основні складові креативності?
2. Дайте основні визначення поняття креативності. Уявіть еволюцію креативності у бізнесі.
3. Поясніть можливості підвищення ефективності підприємницької діяльності на основі управління інтелектуальною активністю співробітників.
4. Виділіть основні причини впливу інноваційної активності співробітників на рівень конкурентоспроможності організації?
5. Назвіть основні принципи діяльності інтелектуальної організації.
6. Що потрібно для впровадження сучасних методів формування креативної середовища на підприємствах?
7. Які проблеми організації креативного середовища генерування ідей для нових проектів на підприємствах, ви знаєте, з урахуванням соціальної відповідальності за наслідки їх реалізації?
8. Відзначте окремі фактори, що сприяють організації креативного середовища.
9. Які основні причини конфліктів при появі нової ідеї в колективі організації?

10. Охарактеризуйте внутрішні і зовнішні умови, що впливають на креативність організації.
11. Які якості відрізняють креативні організації?
12. Що керівник може зробити для того, щоб стимулювати творчі процеси на підприємстві?
13. У чому, по-вашому, складаються креативні управлінські рішення?
14. Які фактори є найбільш вирішальними при створенні креативної організації?



## Глава 6

---

# МАРКЕТИНГ В БІЗНЕСІ

## 6.1 Маркетинг та його сучасна концепція

Маркетинг – одна з основоположних дисциплін для професійних діячів ринку, зокрема роздрібних торговців, працівників реклами, дослідників маркетингу, завідувачів виробництвом нових і марочних товарів і іш. Їм необхідно знати, як описати ринок і розбити його на сегменти; як оцінити потреби, запити і переваги споживачів у межах цільового ринку; як сконструювати і випробувати товар з потрібними для цього ринку споживчими властивостями; як за допомогою ціни донести до споживача ідею цінності товару; як обрати умілих посередників, щоб товар виявився широкодоступним, добре поданим; як рекламувати і продавати товар, щоб споживачі знали його і хотіли придбати.

Мета курсу: засвоєння основ цієї дисципліни студентами для підготовки до ухвалення кваліфікованих рішень у сфері маркетингу. За визначенням основоположника теорії маркетингу американського ученого Ф. Котлера, *маркетинг* – вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб і попиту за допомогою обміну. Для пояснення цього визначення розглянемо такі поняття: потреба, попит, бажання, товар, обмін, ринок. Що означає термін «Маркетинг»? Він утворився від злиття двох слів: market – ринок і getting - завоювання. Тобто маркетинг це завоювання ринку.

У економічній літературі існує багато визначень маркетингу. Ми розглянемо такі **два визначення маркетингу**: маркетинг як філософія бізнесу і маркетинг як функція менеджменту. Маркетинг як філософія бізнесу означає орієнтацію всієї діяльності фірми на задоволення потреб споживача. Маркетинг як функція менеджменту включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування й інтенсифікацію попиту на товари і послуги та збільшення прибутку.

У загальноприйнятому розумінні **маркетинг** орієнтований на задоволених споживачів, що є ключем до торимання прибутку та досягнення переваги у конкурентній боротьбі. З огляду на зазначене маркетинг орієнтований на клієнтів, перспективи, конкурентів та розширення сфери діяльності.

Концептуально маркетинг – це спрямованість ділового мислення, інтегрована на споживача і прибуток фірми, філософія ділової активності в умовах конкуренції.

Початковою ідеєю, яка лежить в основі маркетингу, є ідея людських бажань, де термін «*бажання*» – означає недостачу людиною чого-небудь і направлено на його зменшення або ліквідацію. Друга початкова ідея маркетингу – потреба.

Потреби людей багатоманітні і складні. Це й фізичні потреби в їжі, одязі, теплі, безпеці, і соціальні потреби в духовній близькості, впливі і прихильності; і особисті потреби в знаннях і самовираженні. Вони є початковими складниками природи людини.

*Потреба* – бажання, що прийняла специфічну форму відповідно до культурного рівня і особистості індивіда.

*Попит* – це потреба, підкріплена купівельною здатністю. Неважко визначити попит конкретного суспільства в конкретний момент часу. Проте попит – показник недостатньо надійний, оскільки він змінюється. На вибір товару впливають і зміни цін, і рівень доходів. З урахуванням своїх специфічних потреб і ресурсів споживач вибирає товар, сукупність властивостей якого забезпечує йому найбільше задоволення за певну ціну.

Людські потреби і попит задовольняються товарами. Під *товаром* ми розуміємо те, що може задовольнити потреби і пропонується ринку з метою звернення уваги, придбання, використання або споживання.

Виробник товару повинен відшукувати споживачів, яким він хоче продавати товар, з'ясувати їхні потреби, а потім виробляти товар, який найповніше задовольняє потреби споживачів.

Маркетинг тільки тоді має місце, коли люди вирішують задовольнити свої потреби і попит за допомогою обміну. Обмін - це процес отримання від когось-небудь бажаного об'єкта з пропозицією чого-небудь натомість. Процес обміну вимагає кропіткої роботи: це пошук покупців, з'ясування їхніх потреб, проектування відповідних товарів, просування їх на ринок, складування, перевезення, ціноутворення, організація сервісу, рекламування.

*Ринок* – це сукупність наявних і потенційних покупців товару. У розвиненому суспільстві ринок – це не обов'язково якесь фізичне місце для здійснення купівельних операцій. За наявності сучасних засобів зв'язку і транспорту обмін здійснюється через рекламу, телебачення, систему Інтернет і ін. без фізичного контакту з покупцями.

*Маркетинг* – це завершальне поняття циклу ринку, це робота з ринком для здійснення обмінів, метою яких є задоволення людських потреб і бажань.

*Роль маркетингу в економіці* – підвищення її торгово-операційної ефективності. На сучасному етапі маркетинг це орієнтований на ринок управлінський стиль мислення, здатний не тільки реагувати на розвиток ринкової обстановки, але і самому змінювати параметри навколишнього середовища, забезпечуючи вихід на ринок, його розширення і безпеку.

Маркетинг вимагає управління. Під управлінням маркетингом розуміють аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку обмінів з цільовими покупцями для досягнення певних завдань організації, таких, як отримання прибутку, зростання об'ємів збуту, збільшення частки ринку. Завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту так, щоб це допомагало організації в досягненні цілей, що стояли перед нею, тобто **управління маркетингом – це управління попитом.**

*Керівники маркетингу* – це посадові особи фірми, що займаються дослідженням маркетингової ситуації, втіленням в життя намічених планів які здійснюють контрольні функції. Сюди належать керівники зі збуту і

співробітники служби збуту, керівні працівники служби реклами і стимулювання збуту, дослідники маркетингу і фахівці з проблем ціноутворення.

Практично діяльність маркетингу має великий вплив на людей і як покупці, і як продавців, і як пересічні громадян.

**Цілі маркетингу:** максимально високе споживання, досягнення максимального споживчого задоволення, надання максимально широкого вибору, максимальне підвищення якості життя.

Ці цілі вирішує *маркетинговий цикл*, який включає: маркетингові дослідження, маркетинговий синтез, стратегічне планування, оперативне планування і реалізацію планів, контроль та інформаційне забезпечення.

**Завдання маркетингу:**

- дослідження, аналіз і оцінка потреб реальних і потенційних споживачів продукції фірми в напрямках, що цікавлять фірму;
- маркетингове забезпечення планування нових товарів і послуг фірми;
- аналіз, оцінка і прогнозування стану і розвитку ринків, якими оперує або оперуватиме фірма, уключаючи дослідження діяльності конкурентів;
- формування асортиментної політики фірми;
- планування цінової політики фірми;
- участь у формуванні стратегії і тактики ринкової поведінки фірми, уключаючи розробку цінової політики;
- збут продукції і пропонування послуг фірми;
- комунікації маркетингу;
- сервісне обслуговування.

**Концепції управління підприємством:**

1. *Концепція удосконалення виробництва.* Споживачі будуть надавати перевагу тим, товарам, які є поширеними й доступними за ціною. Основний об'єкт уваги – удосконалення виробництва шляхом зниження собівартості продукції і нарощування масштабів виробництва. Наприкінці 19 – поч. 20 ст. концепція набирає актуальності в двох випадках: коли попит на товари перевищує пропозицію і коли собівартість товарів занадто висока, і треба її знизити. Сфера сучасного існування – бюджетні, соціальні послуги.

2. *Концепція удосконалення товару.* За цією концепцією споживачі нададуть перевагу товарам найвищої якості, із кращими експлуатаційними властивостями і характеристиками. Основний об'єкт уваги – товари (головне мишоловка, а не

проблема позбавлення від мишей). Засоби досягнення мети – модернізація товарів, що випускаються, шляхом удосконалювання їхньої якості. Негативні риси – «маркетингова короткозорість».

3. *Концепція інтенсифікації комерційних (збутових) зусиль* (рисунк 1.1) передбачає, що споживачі не будуть купувати товари фірми в достатній кількості, якщо не докласти значних зусиль у сфері збуту і стимулювання продажів. Основний об'єкт уваги – процес продажу, турбота про потреби продавця (перетворення його товару в гроші). Сфера застосування – продаж товарів і послуг пасивного попиту (страхування, пенсійне забезпечення, ділянки для поховання, політичні партії).

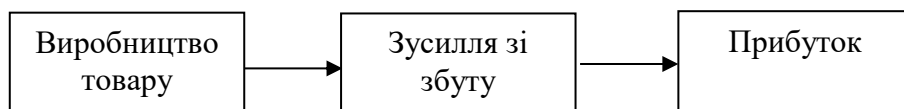


Рисунок 6.1 – Концепція інтенсифікації комерційних (збутових) зусиль

4. *Концепція загального маркетингу* (рисунк 6.2). Кінцева мета – одержання прибутку внаслідок ефективного задоволення потреб споживачів. Основний об'єкт уваги – потреби споживача. Засоби досягнення мети – вивчення потреб цільових ринків, мотивацій споживачів і забезпечення задоволення цих потреб більш ефективними методами, ніж конкуренти.

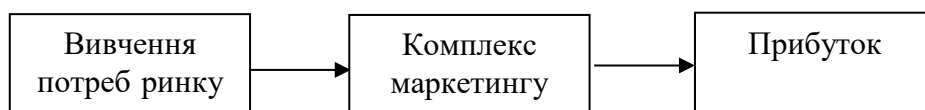


Рисунок 6.2 – Концепція загального маркетингу

5. *Концепція соціально-етичного (соціально-відповідального) маркетингу*. Орієнтована на врахування інтересів виробників, споживачів і суспільства в цілому (баланс трьох чинників: прибутків фірми, потреб споживачів, інтересів суспільства). Компанія "Джонсон і Джонсон" свою турботу про інтереси суспільства виклала в документі "Наше кредо", відповідно до якого компанія швидше буде зазнавати збитків, ніж допустить появу неякісної продукції. Крім того, компанія підтримує багато соціальних програм.

Ринок – економічний механізм, за допомогою якого здійснюється узгодження і реалізація економічних інтересів між виробниками та споживачами в процесі обміну через систему ринкових цін.

Ринкова інфраструктура:

- виробнича (виробничі потужності, склади);
- збутова (дилерська система, роздрібна торгова мережа);
- фінансова (банки, біржа, страхові компанії);
- інформаційна (аудиторські, консалтингові фірми, інвестиційні компанії).

*Типи ринків:*

- за об'єктами (ринок товарів, послуг, робочої сили, цінних паперів);
- за розміщенням (місцевий, регіональний, світовий);
- за типом конкуренції (чистої конкуренції, олігополістичної конкуренції);
- за рівнями регулювання (вільний, регульований);
- за типом попиту і пропозиції (ринок продавця – попит перевищує пропозицію, ринок покупця – пропозиція перевищує попит);
- за характером споживання (споживчий, промисловий).

*Споживчий* ринок – товари купують для особистого або сімейного користування

*Промисловий* ринок – товари купують для використання їх у процесі виробництва, перепродажу або здаванням в оренду.

**Принципи маркетингу:**

1. Орієнтація на споживача, задоволення його потреб і запитів, пропозиція на ринок не товарів і послуг, а способів розв'язання проблем споживачів.

2. Гнучкість у досягненні поставлених цілей: з одного боку, адаптація до вимог ринку, а з другого боку, спрямований вплив на споживача.

3. Комплексний підхід до досягнення маркетингових цілей, тобто використання не одного якогось елемента (наприклад ціни), а всіх можливих інструментів маркетингу.

4. Спрямованість на довгострокову перспективу фірми.

**Комплекс маркетингу:** товар, ціна, розподіл, просування, marketing-mix.

Товар – предмети і послуги, переважно, будь-який товар містить обидва ці елемента, але в різних співвідношеннях. Наприклад, покупка предметів в магазині може супроводжуватися консультацією продавця, а послуги перукарні включають вартість шампуню, фарби, лаку тощо.

**Характеристика послуг:** ненадійність, невіддільність в часі надання послуги від споживача, неможливість зберігання, мінливість.

Особливості послуг відбиваються на складниках маркетингу, розширюючи його межі від 4«Р» до 7«Р» (personal, process, physical evidence – матеріальні свідчення).

**Функції маркетингу:**

**1. Маркетингові дослідження** – здійснюються з метою ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень. При цьому необхідно правильно обрати напрями маркетингових досліджень, спланувати етапи проведення дослідження і прогнозування ринку, провести сегментацію ринку і позиціонування товару.

**2. Розроблення маркетингової стратегії** вимагає знання основних етапів процесу стратегічного планування, моделей ухвалення стратегічних рішень, видів маркетингових стратегій. Розробляючи маркетингову стратегію, необхідно вміти формувати місію і цілі фірми, виконувати SWOT-аналіз і портфельний аналіз, визначати маркетингові цілі і стратегії зростання фірми, визначати і враховувати конкурентні позиції фірми на ринку.

**3. Товарна політика** полягає у визначенні мети, оцінки конкурентоспроможності товарів, виведенні їх на ринок і контролі протягом усього життєвого циклу товару, ухваленні рішень щодо управління товаром, виробленню товарної стратегії фірми.

**4. Цінова політика** включає визначення цілей ціноутворення, облік чинників ціноутворення, ефективне застосування методів ціноутворення, регулювання цін відповідно до зміни ситуації на ринку.

**5. Політика розподілу** полягає у виборі каналів розподілу товарів і визначенні їх структури, у визначенні посередників, в організації процесу руху товару, обґрунтуванні оптимальної величини товарних запасів і управлінні запасами. Усі ці заходи пов'язані з торгівлею і збутом.

**6. Політика комунікацій** передбачає комплекс заходів щодо надходження товару до споживача, організації рекламної компанії, стимулювання збуту, персональні продажі, «публік рилейшнз».

**7. Організація і контроль маркетингової діяльності** включає формування структури і організації роботи служб, встановлення завдань і об'ємів контролю маркетингу, визначення напрямів і методів аудиту маркетингу, аналіз

результатів маркетингової діяльності і розроблення заходів щодо її покращення. В таблиці 6.1 подані види маркетингу.

Таблиця 6.1

## Види маркетингу

Ознаки класифікації	Види маркетингу
Орієнтація маркетингової діяльності	продуктовий - споживчий - змішаний
Сфера маркетингової діяльності	- споживчих товарів - промислових товарів - торговий
Період, на який розробляється маркетингова діяльність підприємства	- стратегічний - тактичний - оперативний
Види попиту	- конверсійний - стимулювальний - ремаркетинг - синхромаркетинг - розвивальний - демаркетинг - тактичний - протидіючий - індивідуальний
Об'єкти уваги, кінцеві цілі і засоби їх досягнення	- виробничий - товарний - збутовий - ринковий - розвинений
Мета діяльності	- комерційний - некомерційний
Міра координації маркетингових функцій	- інтегрований - не інтегрований
Види продукції	- товарів - послуг - ідей і ін.
Рівень діяльності	- макромаркетинг - мікромаркетинг - внутрішній - міжнародний
Міра диференціації маркетингової діяльності	- глобальний - диференційований



Порівняння маркетингу товарів споживчого попиту і виробничо-технічного призначення наведено в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Порівняння маркетингу товарів споживчого попиту і виробничо-технічного призначення

Ознаки порівняння	Маркетинг товарів споживчого попиту	Маркетинг товарів виробничо-технічного призначення
Продукти	Стандартна форма, сервіс має середнє значення, низька вартість, велика кількість.	Більш технічний за своєю природою, конкретна форма змінюється за бажанням споживачів. Висока вартість, невелика кількість. Дуже важливий супутній сервіс.
Ціна	Прейскурантна	На стандартні товари за прейскурантом, на спеціальні за результатами переговорів
Просування	Агент на рекламу	Агент на особистий продаж і технічне консультування
Розподілення	Через посередників	Канали більш короткі, частіше використовуються спеціалізовані постачальники і збутовики
Відношення	Стосунки не тривалі, контакти тимчасові	Стосунки тривалі і різнобічні
Процес прийняття рішення	Рішення приймаються індивідуально чи на рівні сім'ї. Мотиви купівлі часто ірраціональні (смаки, мода, вплив інших людей)	Рішення приймаються колегіально за участю багатьох організації. Використовуються специфікації, різнопланова технічна та економічна інформація
Ринки	Значна кількість споживачів, попит без посередній значною мірою залежить від ціни. Покупці – кінцеві споживачі, які купують товари для особистого, домашнього чи сімейного споживання	Споживачі концентруються в окремих регіонах, попит змінюється в значному діапазоні, меншою мірою залежить від ціни. Кількість споживачів незначна. Покупці комерційні фірми, установи, які ставлять перед собою мету отримання прибутку. Купують виробничі товари для виробничого використання чи перепродажу.

## 6.2 Класифікація маркетингу

### Види маркетингу.

Основні види маркетингу за пріоритетністю завдань:

1. *Диференційований маркетинг* – виступ в кількох сегментах ринку з окремою пропозицією для кожного з них.

Пропонуючи різноманітні товари, фірма сподівається досягти зростання збуту і глибшого проникнення на кожен з освоюваних нею сегментів ринку. Вона розраховує, що завдяки зміцненню позиції в декількох сегментах ринку їй вдасться ідентифікувати в свідомості споживача фірму з певною товарною категорією. Більш того, вона розраховує на зростання повторних покупок, оскільки саме товар фірми відповідає вимогам споживачів, а не навпаки.

Практику диференційованого маркетингу використовує все більша кількість фірм.

2. *Недиференційований маркетинг* – звернення до всього ринку відразу з тією самою пропозицією на відміну від зосередження зусиль на одному сегменті.

У цьому випадку фірма концентрує зусилля не на тому, чим відрізняються потреби клієнтів, а на тому, що в цих потребах є спільного. Вона розробляє товар і маркетингову програму, які будуть привабливими, можливо, для більшої кількості покупців. Вона застосовує методи масового розподілу і масової реклами, прагнучи сформувати в свідомості людей потрібний образ товару.

Фірма, що використовує недиференційований маркетинг, зазвичай створює товар, розрахований на найкрупніші сегменти ринку.

3. *Концентрований маркетинг* – концентрація маркетингових зусиль на великій частці одного або кількох ринків на відміну від зосередження їх на незначній частці великого ринку.

Завдяки концентрованому маркетингу фірма забезпечує собі міцну ринкову позицію в обслуговуваних сегментах, оскільки вона краще за інших знає потреби цих сегментів і користується певною репутацією. Більш того, внаслідок

спеціалізації виробництва, розподілу і заходів щодо стимулюванню збуту фірма досягає економії в багатьох галузях своєї діяльності.

4. *Товарно-орієнтований маркетинг* – маркетинг, орієнтований на товар (виріб або послугу).

Якщо ваше підприємство випустило прекрасний продукт або може надати споживачам чудовий за якістю вид послуг, то можна вважати роботу виконаною лише наполовину. Утілення нововведень на ринок можна вважати завершеним тільки у тому випадку, якщо хтось інший, за межами вашого підприємства, високо оцінить зроблене вами, уважатиме виготовлений товар або послугу цінними і значущими для своїх потреб. Таке ставлення до вашої роботи може реалізуватися тільки в тоді, коли цей хтось купить виріб вашої фірми. Купити ж можна тільки те, про що, принаймні, знаєш, у чому розбираєшся, чиї достоїнства тобі відомі, якщо знаєш, як можна застосувати або використати придбаний товар, від чого ти отримаєш задоволення, зможеш віддячити самому собі.

Чим новішим, технічно досконалішим є ваше дітище, чим більшим є нововведення, закладене в ньому, тим більше ризикує ваше підприємство, реалізуючи свій виріб, упроваджуючи його на ринку. Випуск принципово нового виробу, що не має схожих аналогів, вимагає і принципово нового підходу до маркетингу.

Завжди потрібно дотримуватися правила: у всіх випадках продукт повинен потрапити туди, де споживач його понад усе чекає, і тому, ймовірніше за все, придбає.

Маркетинг, орієнтований на продукт, сьогодні більшою мірою стосується деяких товарів невиробничого призначення (рисунок 6.3).

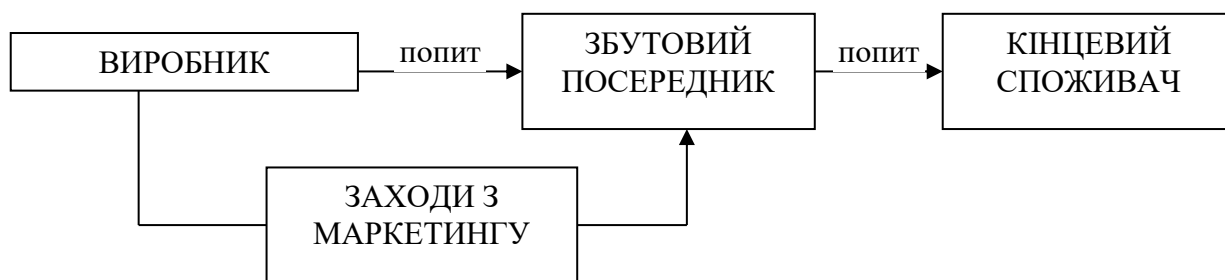


Рисунок 6.3 – Схема товарно-орієнтованого маркетингу

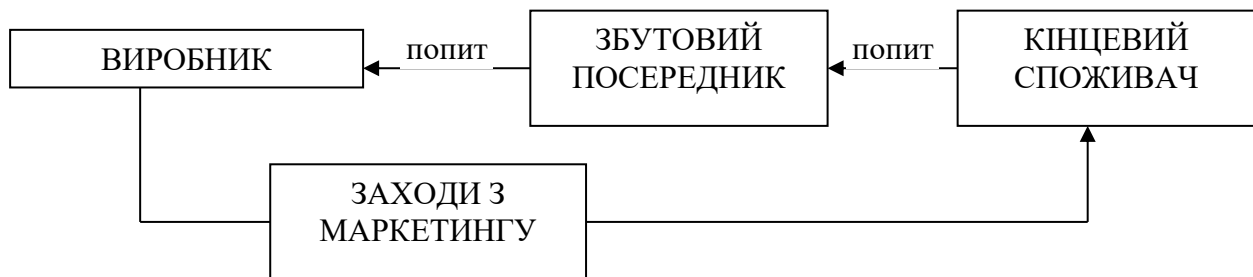
*5. Споживно-орієнтований маркетинг* – маркетинг, орієнтований на споживача.

Сьогодні маркетологи повинні завжди знати попит і потреби споживачів тільки з «перших рук», зустрічаючись віч-на-віч з клієнтами, кожен з яких – неповторна особистість, зі своїми власними, тільки йому властивими рисами характеру, темпераментом, смаками, звичками і ін. Коли мова йде про маркетинг, про вивчення потреб і запитів споживачів, ми маємо справу з тим, що не піддається вимірюванню або оцінці традиційними, всім відомими способами.

Якщо дотримуватися маркетингу, орієнтованого на споживача, не слід дуже піклуватися про обов'язкове отримання висновку технічної експертизи щодо того, що треба і не треба проводити, чого потребують люди.

Споживачі не дуже-то схильні оцінювати достоїнства і недоліки виробів по яких-небудь нормативних документах.

Маркетинг, орієнтований на споживача сьогодні більшою мірою стосується деяких товарів споживчого призначення (рисуюнок 6.4).



Рисуюнок 6.4 – Схема товарно-орієнтованого маркетингу

*6. Інтегрований маркетинг* – маркетинг, орієнтований і на продукт, і на споживача одночасно, на зниження ризику для підприємства.

Сьогодні і в майбутньому на ринку найбільшого успіху досягатимуть тільки ті фірми, для яких споживач став першопричиною їх бізнесу.

Орієнтири сучасного бізнесу перебувають між пошуком причинно-наслідкових зв'язків і умінням бачити все різноманіття тих часто різноспрямованих чинників, які тут взаємодіють. Споживач повинен отримувати продукцію для задоволення навіть тих своїх потреб, які він ще не встиг повною мірою усвідомити. У цьому суть концепції інтегрованого маркетингу.

Залежно від основних об'єктів уваги, кінцевої мети і способів її досягнення маркетинг розрізняють на виробничий, товарний, збутовий, управлінський і стратегічний.

Крім того:

- за рівнем координації маркетингових функцій на підприємстві розрізняють *інтегрований* (маркетингові функції організаційно об'єднані в одному комплексі, підпорядкованому схваленій корпоративній стратегії") і *неінтегрований* маркетинг (функції маркетингу виконуються окремо різними підрозділами підприємства);

- залежно від мети маркетингової діяльності — *комерційний* (діяльність для отримання прибутку чи доходу) і *некомерційний* маркетинг (мета — створення відповідного іміджу підприємства чи його продукції);

- відповідно до широти охоплення — *макрмаркетинг* (діяльність, яка розглядає обмінні процеси і системи з урахуванням суспільних перспектив і наслідків) і *мікрмаркетинг* (процеси і системи обміну стосуються лише окремих підприємств);

- за видами продукції — маркетинг товарів, послуг, ідей, місць для забудови чи відпочинку, осіб чи організацій;

- за методами зв'язку зі споживачами — *прямий* (без посередників) і *опосередкований* маркетинг, *телевізійний* (зв'язок за допомогою телепередач), *поштовий* (із використанням засобів поштового зв'язку), *маркетинг за каталогами*, а також *телемаркетинг* (з використанням телефонного зв'язку) і *сітьовий маркетинг* (через розгалужену систему збутових агентів).

Відомі ще й такі види маркетингу:

- *екологічний маркетинг* — діяльність, що ґрунтується на збереженні навколишнього середовища, захисті споживачів;

- *гуманістичний маркетинг* — концепція, яка спирається на високі етичні принципи, задоволення потреб та інтересів широких верств суспільства;

- *соціально-етичний маркетинг* — концепція, яка об'єднує принципи екологічного та гуманістичного маркетингу, оцінює результати діяльності підприємства з погляду інтересів суспільства в цілому, а не окремої фірми;

- *мегамаркетинг* — подальший етап розвитку соціально-етичного маркетингу, коли екологія та державна політика розглядаються як основні чинники впливу на формування маркетингових цілей та стратегій;

— постачальницький маркетинг — концепція, яка орієнтує підприємство не тільки на збут, але і на закупівлю продукції виробничо-технічного призначення (за іншим визначенням — це маркетинг, котрий завдяки впровадженню на ринок нових технологій (наприклад, копіювання документів, телебачення, обчислювальної техніки) створює попит як на основну продукцію, так і на допоміжні аксесуари);

— маркетинг персоналу — діяльність із забезпечення підприємства відповідними кадрами (у вузькому розумінні) або активна форма соціального обмінного процесу між підприємством і ринком робочої сили (у широкому розумінні);

— внутрішньо організаційний (управлінський) маркетинг — діяльність, спрямована на інтегрування апарату управління фірми і збутової системи за умови пріоритету останньої, тобто за умови поширення маркетингових принципів і методів на всі рівні управління підприємством;

— міжнародний маркетинг — маркетинг товарів і послуг за межами країни перебування товаровиробника.

Для успішної роботи підприємства за рубежом потрібно:

- вивчити середовище маркетингу в цій країні;
- обрати потрібні ринки;
- визначити методи виходу на ці ринки;
- розробити відповідний комплекс маркетингу;
- створити службу міжнародного маркетингу.

Зважаючи на це, потрібно пам'ятати, що робота на зарубіжних ринках, особливо в розвинутих країнах, має ґрунтуватися на концепціях соціально-етичного маркетингу (SEM). Концепція Сем розрізняє п'ять підходів до організації маркетингової діяльності:

- концепція виробництва — енергозберігаючі технології, використання досягнень НТП, утилізація відходів, зменшення екологічного забруднення середовища;

- концепція товару — товар має бути екологічно чистим і відповідати міжнародним стандартам конкурентоспроможності;

- концепція збуту — передбачає мінімальну кількість посередників;
- концепція маркетингу — використовує його загальні теорії і тактики;
- концепція SEM — ґрунтується на всіх попередніх .

### **Система засобів маркетингу.**

Система засобів маркетингу — це сукупність заходів та методів, конкретний інструментарій, який використовується підприємством для досягнення поставленої мети, виконання відповідних завдань.

З кінця 50-х років XX ст. систему засобів маркетингу називають «маркетинговою сумішю» (marketing- mix). У кінці 70-х років можливі елементи цієї «суміші» було об'єднано в чотири групи (концепція «4Р» від початкової букви англійської назви кожної групи елементів), тобто product (товар), place (місце), promotion (просування), price (ціна).

Головний елемент цієї «суміші» — товар. Основними інструментами маркетингової діяльності підприємства є його якість, різноманітність, зовнішній вигляд, властивості, товарна марка, упаковка, габарити, сервіс, гарантії, можливості повернення товару покупцем та ін. Головним у створенні товару як системи елементів є віднайдення і реалізація суттєвих переваг для споживачів порівняно з товарними пропозиціями конкурентів у широкому діапазоні — від упаковки до екологічної безпеки. В ідеалі товар підприємства взагалі має бути унікальним на ринку.

Розподіл — це насамперед формування каналів збуту продукції підприємства. Саме вони мають поєднувати підприємство з ринком, забезпечувати можливості для реалізації його продукції. Крім того, цей блок системи засобів маркетингу передбачає належні способи та методи створення збутового апарату, вибору посередників та управління ними, підготовки торговельних працівників, розміщення товарів у відповідних торговельних закладах, формування в кожному з них оптимального асортименту та номенклатури продукції, нагромадження необхідних та достатніх її запасів, організації транспортування і зберігання тощо.

Поширення має на меті створення інформаційного взаємозв'язку підприємства зі своїм цільовим ринком. Тут головними інструментами маркетингу є реклама, пропаганда, стимулювання збуту та персональний продаж.

Ціноутворення полягає у методах визначення преїскурантних цін, знижок, умов оплати та торговельного кредитування покупців.

В останні роки ця концепція доповнюється ще кількома «Р», у тому числі people (споживачі), process (процеси), physical evidence (матеріальні свідчення), personal (персонал), partnership (дружні стосунки зі споживачами). Такі

доповнення є особливо важливими для маркетингу послуг. Для промислового маркетингу суттєвим елементом є ще одне «Р» — *preffered suppliers* (тривалі стосунки з найкращими постачальниками).

Отже, з одного боку, концепція «marketing mix» — це систематизований перелік можливих маркетингових інструментів, а з другого — оптимальна й ефективна комбінація необхідних і достатніх заходів у конкретній системі «продукт—ринок». Між цими двома полюсами досить велика дистанція. Характер її проходження (тобто порядок створення: використання «маркетингової суміші») може принести велику належну користь (належний комерційний ефект) або стати шкідливим (збитковим), або навіть катастрофічним (поразка підприємства в конкурентній боротьбі, його вихід з ринку). З огляду на це, створення ефективних «маркетингових сумішей» — одне з найактуальніших, трудомістких і складних питань маркетингової практики. Досягнення успіху в цьому напрямку базується на таких принципових засадах:

Кожна система «продукт—ринок» потребує створення індивідуальної, чітко перевіреної «маркетингової суміші». При цьому остання має бути гнучкою, тобто динамічно змінюватись відповідно до змін у навколишньому бізнес-середовищі. «Маркетингову суміш» треба конструювати з метою досягнення ефекту синергії, тобто максимальної результативності сумісного використання маркетингових інструментів і заходів за рахунок взаємопосилення цих дій.

«Маркетингову суміш» треба точно орієнтувати в такій системі координат:

- ринок (чи підходить для нього цей товар, рівень цін, тип реклами тощо);
- конкуренти (їхня можлива реакція, стратегія, сильні та слабкі сторони);
- підприємство (потенціал, ресурси, технологія, персонал тощо).

«Маркетингова суміш» завжди має бути комплексним і гармонійним поєднанням інструментів та дій. Інакше кажучи, її структуру треба формувати на необхідній і достатній кількості цих дій та інструментів з одночасним передбаченням логічної послідовності та взаємного узгодження порядку їх реалізації.

Створювана «маркетингова суміш» має бути активною, тобто передбачати не тільки виконання вимог ринку, але і його формування (сприяти збільшенню його реальної місткості, активізувати купівельну активність споживачів тощо).

Будь-яку «маркетингову суміш» обов'язково треба чітко спланувати. Річ у тім, що порядок її реалізації зазвичай викладають як чітку програму дій з



деталізацією часу, місця, відповідальних за здійснення окремих заходів, форм контролю тощо.

Безумовно, також, що будь-яку «маркетингову суміш» треба чітко економічно обґрунтувати. Це означає, що вона, з одного боку, має бути пробюджетована, а з другого — детально обрахована із визначенням того економічного результату (доходів, прибутку), на який сподіваються після її виконання.

## 6.3 Характеристика маркетингу

*Маркетингове середовище фірми* – це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішної співпраці

Мікросередовище охоплює сили, що безпосередньо стосуються самої фірми і її можливостей з обслуговування клієнтури, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами і контактними аудиторіями.

Макросередовище стосується сил ширшого соціального плану, які впливають на мікросередовище чинниками демографічного, економічного, технічного, політичного, культурного характеру.

*Маркетингова можливість* – найбільш прийнятне спрямування маркетингових зусиль, за допомогою яких фірма зможе досягти конкурентних переваг (рисунок 6.5).



Рисунок 6.5 – Маркетингові можливості фірми

Для аналізу маркетингових можливостей фірми потрібно проаналізувати фактори макро- та мікроринкового середовища (зовнішні фактори), а також організаційно-правові чинники і ресурси підприємства (внутрішні фактори)(таблиця 6.3).

Таблиця 6.3

## Зовнішні та внутрішні фактори

Зовнішні фактори	
Фактори макросередовища	Фактори мікросередовища
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>політико-правові</i> (політична стабільність, законодавчі основи ведення бізнесу, регулювання економіки державою, податкове законодавство, держ. регулювання зовнішньоекономічної діяльності);</li> <li>- <i>економічні</i> (рівень прибутків і купівельної спроможності, інфляція, заощадження, доступність кредиту, наявність товарного дефіциту);</li> <li>- <i>демографічні</i> (чисельність населення, територіальне розміщення, міграції, рівень урбанізації, народжуваність, старіння, смертність, вік, освіта);</li> <li>- <i>науково-технічні</i> (темпи поновлення продукції, технологій, рівень інноваційної активності, інформаційні можливості, захист інтелектуальної власності);</li> <li>- <i>природні</i> (доступність сировини, енергоносіїв, екологія, забруднення середовища);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>цільові споживачі;</li> <li>- постачальники;</li> <li>- конкуренти;</li> <li>- посередники;</li> <li>- контактні аудиторії (фінансові кола: банки, інвестиційні компанії, брокерські компанії, ЗМІ, громадськість, внутрішні контактні аудиторії фірми – персонал)</li> </ul>
- <i>соціально-культурні</i> (соціальна структура суспільства, розвиток соціальної інфраструктури, данини традиціям, культурні цінності, релігія, культура побуту, мода).	
Внутрішні фактори	
Організаційно-правові	Ресурси
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>форма власності</i> (приватна, колективна, державна);</li> <li>- <i>організаційна форма підприємства</i> (ПП, ТОВ, АТ);</li> <li>- <i>організаційна структура</i> (лінійна, функціональна);</li> <li>- <i>кадрова політика, система менеджменту і стиль управління</i> (авторитарний, демократичний)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виробничі потужності;</li> <li>- сировина, матеріали;</li> <li>- фінансові ресурси;</li> <li>- інтелектуальні, трудові, інформаційні, технологічні ресурси</li> </ul>

**Основні чинники зовнішнього мікросередовища функціонування фірми.**

*Основна мета будь-якої фірми – отримання прибутку.*

Основне завдання системи управління маркетингом – забезпечити виробництво товарів, привабливих з погляду цільових ринків. Успіх залежить також і від дії посередників, конкурентів і різних контактних аудиторій.

**Постачальники** – це ділові фірми й окремі особи, що забезпечують компанію і її конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для

виробництва конкретних товарів або послуг. Події в середовищі постачальників можуть серйозно вплинути на маркетингову діяльність фірми (ціни на товари постачальників, страйки у постачальників та ін. чинники).

**Маркетингові посередники** – це фірми, які допомагають компанії в збуті і її товарів серед клієнтури. Це *торгові посередники*, фірми з організації руху товару, що спеціалізуються на створенні, агентств з надання маркетингових послуг і кредитно-фінансових установ.

Торгові посередники підшуковують клієнтів і безпосередньо продають товар фірми. Для фірми зручніше використовувати посередника з розвинутою мережею торгівлі, ніж створити аналогічну мережу для своєї фірми.

Вибір торгових посередників – складне завдання, оскільки в розвиненому ринку зазвичай торговий посередник – це могутня фірма, яка диктує свої умови, і взагалі може не допустити проникнення виробника на деякі ринки великої ємкості.

**Фірми – фахівці** з організації руху товару допомагають компанії створювати запаси своїх виробів і поширювати їх від місця виробництва до місця призначення.

**Склади** – це підприємства, які забезпечують накопичення і збереження товарів на шляху до їх чергового місця призначення, зокрема залізниці, організації автотранспортних перевезень, авіалінії, вантажний і водний транспорт.

Фірмі потрібно обрати найекономічніші методи відвантаження, збалансувавши такі чинники, як вартість, об'єм і швидкість постачання, збереження вантажу.

**Агентства з надання маркетингових послуг** – це фірми маркетингових досліджень, рекламні агентства, організації засобів реклами і консультаційні фірми з маркетингу. Вони допомагають фірмі чіткіше націлювати і поширювати товари на відповідні ринки. Фірма повинна заздалегідь вивчити послуги, якість їх і розцінки агентств, щоб не довелося потім міняти ринок.

**Кредитно-фінансові установи** – банки, кредитні компанії, страхові компанії й інші організації, що допомагають фірмі фінансувати операції і запобігати ризику.

**Клієнтура.** Основними типами клієнтурних ринків є:

**Контактні аудиторії** засобів інформації – організації, що поширюють новини, статті, коментарі (газети, журнали, радио- і теле- центри).

**Контактні аудиторії державних установ.** Керівництво фірми повинне враховувати те, що відбувається в державній сфері (проблеми безпеки, істини в рекламі, права дилерів і ін.).

**Цивільні групи дій** – це групи із захисту навколишнього середовища, з боротьби за якість продукції і ін.

**Місцеві контактні аудиторії** – це місцеві жителі і громадські організації. Для роботи з місцевим населенням крупні фірми зазвичай призначають спеціального відповідального за зв'язки з громадкістю, який присутній на зборах, відповідає на питання.

**Внутрішні контактні аудиторії.** Це власні працівники фірми, добровільні помічники, керівники, члени ради директорів. Фірма видає інформаційні бюлетені і використовує інші форми комунікацій (зв'язків) з метою створення гарного настрою щодо власної фірми, оскільки позитивне ставлення працівників фірми поширюється на інші контактні аудиторії.

### **Основні чинники макросередовища функціонування фірми.**

Макросередовище охоплює шість основних сил:

**Демографія** – наука, що вивчає населення щодо його чисельності, щільності і ін. Для маркетингу демографічне середовище має великий інтерес, оскільки ринки – це насамперед люди. Укладається таблиця ринків в різних районах і визначається приблизна чисельність населення і його структура.

**Економічні чинники.** Діячі ринку повинні звертати увагу на характер розподілу доходів з урахуванням географічного місцезнаходження.

#### **Природні чинники охоплюють:**

- дефіцит деяких видів сировини (руйнування озонового шару, вирубування лісів, виснаження незаповнюваних ресурсів – нафти і ін.);
- зростання забруднення середовища;
- рішуче втручання держави в регулювання природних ресурсів.

#### **Науково-технічні чинники включають:**

- прискорення науково - технічного прогресу;
- появу безмежних можливостей у створенні нових товарів, біотехнології, робототехніки і ін.;
- зростання асигнувань на НИОКР ;

- посилення держконтролю за якістю і безпекою товару.

***Політико-правові чинники стосуються:***

- законодавства по регулювання підприємницької діяльності;
- підвищення вимог з боку держави до державних. установ, що стежать за дотриманням законів;
- зростання кількості груп із захисту інтересів громадськості.

***Культурні чинники визначаються:***

- прихильністю до культурних традицій;
- субкультурою в межах єдиної культури;
- тимчасовими змінами вторинних культурних цінностей (зачіски, мода);
- ставленням людей до самих себе - прихильністю до певних товарів;
- ставленням людей до суспільства, природи, до всесвіту (культові інтереси).

Проводячи маркетингові дослідження, необхідно враховувати всі чинники мікро і макросередовища.

На рисунку 6.6 зображено схему маркетингового середовища підприємства.

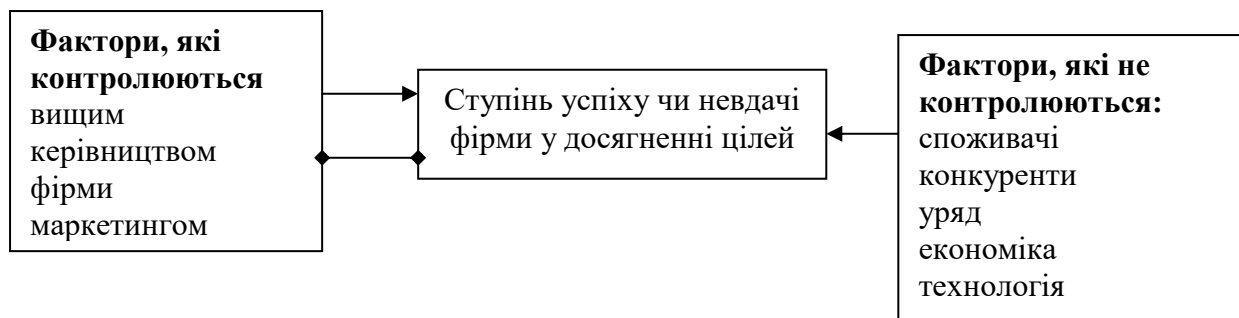


Рисунок 6.6 – Маркетингове середовище підприємства

## 6.4 Маркетингові дослідження

Керівники, які здійснюють маркетингові дослідження, повинні бути знайомі з їх специфікою і знати технологію дослідження, щоб не допустити помилок під час ухвалення рішення на основі недостовірної інформації.

**Маркетингові дослідження (МД)** – систематизований процес збору й аналізу об'єктивної маркетингової інформації з метою прийняття конкретного управлінського рішення.

Систематизованість процесу МД означає його відповідність певним етапам і ретельне планування кожного з цих етапів, що на дві третини забезпечує об'єктивність маркетингової інформації. Крім цього, об'єктивність інформації залежить від спроможності дослідника уникати можливих помилок, що можуть виникнути під час дослідження, зокрема в процесі укладання анкет, проведення інтерв'ю, організації вибіркового спостереження (забезпечення репрезентативності вибірки) тощо.

На рисунку 6.7 подано етапи маркетингового дослідження.

1. <i>Визначення цілей МД</i> <b>(аналіз проблем та можливостей, виявлення альтернатив, формулювання мети)</b>
2. <i>Визначення завдань МД</i> <b>(формулювання пошукових питань, гіпотез на них, визначення джерел інформації)</b>
3. <i>Визначення цінності маркетингової інформації</i>
4. <i>Планування процесу маркетингового дослідження</i> <b>(вибір методів дослідження, укладання анкети, планування вибіркового спостереження)</b>
5. <i>Збір маркетингової інформації</i> <b>(підготовка інтерв'юерів, організація та проведення “польових робіт”)</b>
6. <i>Оброблення та аналіз маркетингової інформації</i> <i>Рекомендації</i>
7. <i>Написання звіту</i> <i>Презентація результатів</i>

Рисунок 6.7 – Етапи маркетингового дослідження

### **Класифікація джерел первинної маркетингової інформації**

У маркетингу виділяють 2 основні види інформації:

1. **Вторинна** – інформація, що збиралася не для цілей конкретного МД, а існує в опублікованому вигляді (зовнішня) або у вигляді внутрішніх джерел фірми (внутрішня). Переваги: невисока вартість, економія часу. Недоліки: може бути застарілою, може не стосуватися цілей дослідження.

**2. Первинна** – інформація, що вперше збирається фірмою або спеціалізованою дослідницькою організацією безпосередньо за визначеною метою дослідження (рисунк 6.8). Первинна інформація в сучасних умовах є основним джерелом маркетингових даних.

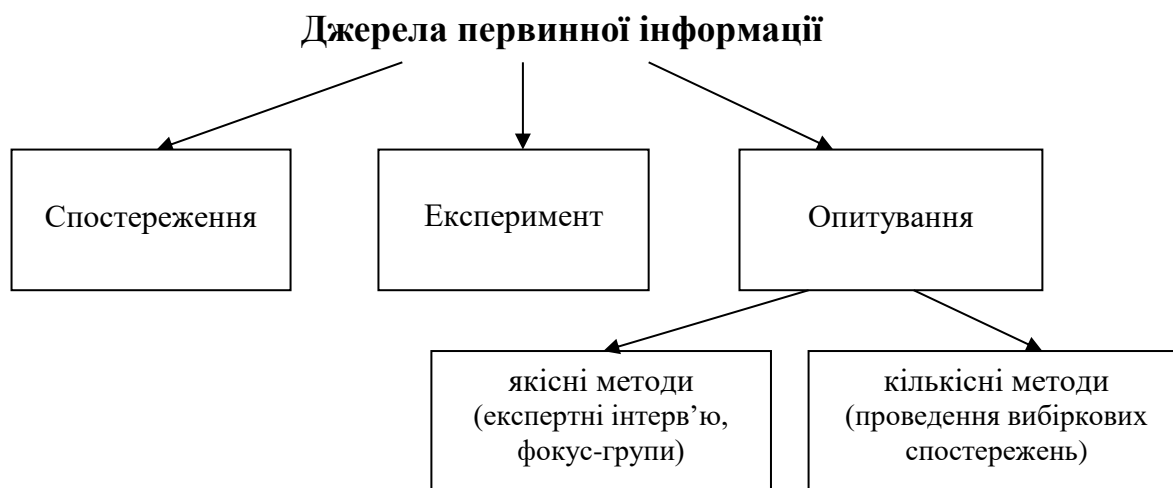


Рисунок 6.8 – Джерела первинної інформації

**Спостереження.** Основна перевага – дослідник не залежить від спроможності респондентів давати оцінку своїй поведінці. Це сприяє запобіганню помилок, пов'язаних з нерозумінням питань, відмовами. Отже, є можливість збирати більш достовірну інформацію.

Недоліки методу спостереження: не завжди можна одержати достовірну інформацію щодо поглядів, мотивів і намірів споживачів, оскільки мотивації споживачів не завжди безпосередньо відображаються в їхній поведінці, за якою можна спостерігати.

Під час використання методу спостереження часто виникає проблема, пов'язана з тим, що за поведінкою споживачів потрібно спостерігати тривалий період, що подекуди призводить поки споживач цікавитиметься тією маркою товару, що є об'єктом дослідження.

У деяких випадках спостереження є майже неможливим. Наприклад, збір інформації щодо того, як сім'я проводить своє дозвілля або частоти відвідування магазину окремими споживачами, способу чищення зубів тощо. Таку інформацію можна одержати тільки методом опитування. Хоча бувають такі ситуації, коли спостереження дає набагато кращі результати. Наприклад, тон

розмови з торговим працівником, краще під час спостереження, ніж одержати таку інформацію в ході опитування.

Достовірність інформації, отриманої в ході спостереження, залежить від об'єктивності інтерв'юера, від того, наскільки він особисто не зацікавлений у результатах збору інформації, а також від того, чи знає респондент про те, що він є об'єктом спостереження.

У практиці спостереження використовуються різні методи. Одним із найпоширеніших методів є безпосереднє, анонімне спостереження, тобто спостереження в реальній ситуації. У цьому випадку найбільш прийнятним об'єктом спостереження є збір інформації про асортимент товарів, ціни, методи обслуговування покупців тощо.

**Експеримент** – один із потужних методів збору маркетингової інформації, що використовується в ході проведення маркетингових досліджень причинно-наслідкового типу. Це єдиний метод збору первинної маркетингової інформації, коли потрібно досліджувати вплив одного чинника на інший. Особливістю експерименту є те, що за його допомогою штучно створюється ситуація, керована дослідником. Експеримент дає змогу зібрати найбільш достовірну інформацію, якщо дослідник має можливість чітко контролювати вплив цих чинників.

Експеримент може бути *лабораторним* або *польовим*. Наприклад, потрібно провести виміри еластичності попиту на 4 різні продукти. Під час польового експерименту продукт виставляють у 16 різних магазинах, і ціна змінюється залежно від установленого плану. Обсяги збуту при різних варіантах ціни фіксуються.

При лабораторному експерименті в спеціально обладнаному помешканні імітуються умови магазину, і респондентів запрошують вибрати продукти. Ціни при цьому змінюються так, як при експерименті в ринкових умовах. Вибір респондентів записується.

**Опитування** – це найбільш поширений метод збирання інформації в маркетингових дослідженнях, у процесі якого вивчаються погляди респондентів шляхом одержання відповідей на поставлені питання. Основною перевагою методу опитування є його універсальність. Він дає можливість виявити знання респондентів з того або іншого питання, їхню думку і мотивації. Крім того, цей метод вимагає менших витрат часу і коштів, ніж, наприклад, спостереження.



Проте метод опитування має і деякі обмеження. По-перше, у його ході може виникнути ситуація, пов'язана з тим, що респондент відмовляється давати інформацію інтерв'юєру. Причини відмови можуть бути різні: зайнятість респондента, його небажання відповідати на питання особистого характеру або давати інформацію, що оцінюється респондентом як комерційна таємниця.

По-друге, бувають ситуації, коли респонденти готові відповідати, але не знають точних відповідей на поставлені інтерв'юєром питання. Це особливо часто трапляється в процесі дослідження споживчих мотивацій. Процес ухвалення рішення про покупку тих або інших товарів часто здійснюється на основі підсвідомих мотивацій, які самому споживачеві важко пояснити. Особливо це стосується придбання товарів повсякденного користування або імпульсивного попиту.

У таблиці 6.4 подані види маркетингової інформації.

Таблиця 6.4

## Види маркетингової інформації

Ознака	Види
За призначенням	вихідна контрольна
За рівнем	мікропланова макропланова
За власністю	власна чужа
За мірою доступності	відкрита приватна секретна
Залежно від ролі в діяльності фірми	стратегічна тактична оперативна
Залежно від часу отримання	вторинна первинна
Залежно від змісту	ідеї, гіпотези, поняття методи, підходи, методики фактаж (статистика)
Залежно від джерел отримання	внутрішня зовнішня

**Експертне інтерв'ю.** Збір первинної інформації найчастіше починається з проведення експертних інтерв'ю. Цей метод має ряд переваг. Інтерв'ю з експертами вимагають незначних витрат часу, грошових і трудових витрат. Опитування експертів дає змогу визначити суть проблеми, знайти якнайбільше варіантів її вирішення, з'ясувати доцільність проведення більш масштабних досліджень.

Проблемою роботи з експертами є їхня завантаженість, часті ділові відрядження тощо. Інтерв'ю з експертами потрібно планувати заздалегідь, щоб уникнути можливих відмов. У таблиці 6.5 подано переваги та недоліки джерел отримання первинної інформації.

Таблиця 6.5

## Джерела отримання первинної інформації

Спосіб отримання	Переваги	Недоліки
Спостереження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широка можливість вивчення поведінки споживачів;</li> <li>- допомога під час створення нових товарів та упаковки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність особистого контакту;</li> <li>- довіра лише до того, що безпосередньо бачиш</li> </ul>
Особисте інтерв'ю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особисте спілкування;</li> <li>- можливість подолання незадоволення;</li> <li>- вибір необхідного контингенту опитуваних; - ідеальне при відсутності можливості здійснити масове опитування;</li> <li>- можливість отримання детальної інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великі витрати грошей і часу;</li> <li>- труднощі в опитуванні іноземних клієнтів</li> </ul>
Інтерв'ю по телефону	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збереження інкогніто опитуваних;</li> <li>- швидке отримання відповідей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опитуваний не захоче розмовляти;</li> <li>- короткостроковість розмови;</li> <li>- неможливість особистого контакту</li> </ul>
Опитування поштою	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збереження інкогніто опитуваних;</li> <li>- уникнення у суть проблеми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатній контроль за опитуваними;</li> <li>- неможливість особистого контакту;</li> <li>- утрата листів;</li> <li>- довготривалість отримання результатів</li> </ul>
Групове інтерв'ю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особисте спілкування;</li> <li>- вільний обмін думками</li> <li>- швидкість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення лише досвідчених спеціалістів;</li> <li>- необхідність ведення записів</li> </ul>

**Фокус-група.** Фокус-група здебільшого, включає 6 – 12 експертів або споживачів, що збираються в одному місці для обговорення досліджуваної проблеми. Деякі консалтингові фірми для проведення фокус-груп мають спеціально обладнані приміщення з відповідною аудіо- й відеоапаратурою, а також кімнатою, з якої можна спостерігати за ходом дискусії.

Метою роботи фокус-груп є не кількісний вимір, а якісна оцінка ставлення експертів до об'єкта, що вивчається. Це може бути спостереження за реакцією на товар або рекламу, емоційне сприйняття, аналіз підсвідомих мотивів.

Зазвичай обговорення починається з аналізу загальної продуктової категорії і тих марок товарів, що використовуються присутніми і поступово переходить на той продукт, що є предметом дослідження. Дослідник (модератор) при цьому повинен так організувати обговорення, щоб мінімізувати свою участь у ньому і дати учасникам фокус-груп висловлювати свої думки. Дискусія у фокус-групах дає можливість відчувати позицію респондента. Але треба мати на увазі, що головна мета обговорення у фокус-групах – генерація ідей для розроблення або перевірки гіпотез, а не точні виміри поглядів, розмірів сегментів тощо.

#### **Методи комунікацій під час проведення опитування.**

**Особисте інтерв'ю.** Особисті інтерв'ю передбачають одержання інформації від респондентів у процесі бесіди віч-на-віч. Цей метод комунікації з респондентом є найбільш гнучким і керованим. Практика свідчить, що під час проведення особистих інтерв'ю спостерігається найбільш низький відсоток відмов, тому що інтерв'юєр має можливість переконати респондента. У таблиці 6.6 подані переваги та недоліки особистих інтерв'ю.

Таблиця 6.6

#### Переваги та недоліки особистих інтерв'ю

Плюси	Мінуси
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість зацікавити опитуваних;</li> <li>- можливість зменшити кількість відмов;</li> <li>- можливість поставити складні питання, що вимагають додаткових пояснень;</li> <li>- можливість прояснити те, що незрозуміло;</li> <li>- можна варіювати питаннями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- багато часу на проведення;</li> <li>- великі грошові затрати;</li> <li>- складність управління і контролю</li> </ul>

**Телефонне інтерв'ю.** Телефонне інтерв'ю є менш гнучкою формою опитування порівняно з особистим інтерв'ю. Телефонне опитування незручно проводити в тих випадках, коли відповіді на питання вимагають значних витрат часу для запису. Більшість людей дає короткі відповіді по телефону, тому важко підтримувати їхню зацікавленість до опитування в той час, коли інтерв'юер робить паузу для запису відповіді. Тому по телефону переважно ставлять питання, що не вимагають довгих відповідей. У таблиці 6.7 подані плюси та мінуси телефонних інтерв'ю.

Таблиця 6.7

## Плюси та мінуси телефонних інтерв'ю

Плюси	Мінуси
<ul style="list-style-type: none"> <li>- простіше керувати (здійснюється з єдиного центру);</li> <li>- менше витрат часу;</li> <li>- є можливість одержання повторної відповіді на питання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не можна ставити складних питань;</li> <li>- складно спостерігати за реакцією опитуваного;</li> <li>- важко зробити репрезентативну вибірку;</li> <li>- не завжди телефонних зв'язок якісний</li> </ul>

**Поштове інтерв'ю.** Поштове інтерв'ю передбачає розсилання опитувальних анкет поштою, факсом або публікацію їх у ЗМІ. Головна відмінність цього методу опитування від попередніх полягає в тому, що інтерв'юер не має можливості особисто спілкуватися з респондентами, а відповідно, роз'яснити їм цілі дослідження, ставити й уточнювати питання, записувати відповіді, установлювати довірливі стосунки. Ця форма опитування менш гнучка і керована, ніж попередні. Найбільш складною під час проведення поштового опитування є проблема, пов'язана з поверненням анкет. У таблиці 6.8 подані плюси та мінуси поштових інтерв'ю.

Таблиця 6.8

## Плюси та мінуси поштових інтерв'ю

Плюси	Мінуси
<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш точно продумані відповіді;</li> <li>- дешевий метод;</li> <li>- можливість ставити;</li> <li>- конфіденційні питання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малий відсоток повернення заповнених анкет;</li> <li>- важко визначити кількість учасників, що заповнювали анкету;</li> <li>- неможливість пояснення складних питань</li> </ul>

Помилки, що виникають під час «польових робіт», поділяться на помилки вибіркового спостереження і помилки, пов'язані з проведенням інтерв'ю. Помилки, пов'язані з проведенням вибіркового спостереження, часто виникають унаслідок того, що інтерв'юери опитують не тих респондентів, що були для цього відібрані, а тих, яких зручніше опитати. Результатом цього є те, що інтерв'юери досліджують погляди людей, які не є цільовим ринком для фірми.

Можуть виникнути також помилки вибіркового спостереження, пов'язані з неможливістю взяти інтерв'ю в запланованих респондентів через їхню відсутність на місці або відмови від участі в інтерв'ю.

Помилки можуть бути пов'язані і з самим процесом проведення інтерв'ю:

- нездатністю інтерв'юера встановити контакт із респондентом таким чином, щоб виникнуло почуття довіри і симпатії;
- невмінням точно ставити запитання; помилками інтерв'юера під час фіксування відповідей.

## **6.5 Маркетингова товарна політика**

### **Визначення товару і його характеристика.**

Товарна політики фірми повинна орієнтуватися на виконання хоча б двох умов:

- обов'язкової – задоволення потреб цільових ринків;
- бажаної – досягнення успіху у підприємницькій діяльності шляхом задоволення потреб цільових ринків.

Перш ніж розробляти товарну політику фірми необхідно з'ясувати, що являє собою обраний продукт, тобто:

- чи буде продукт посередником, який пов'язуватиме наш бізнес з клієнтами;
- чи буде продукт основною ланкою у ланцюгу «продукт–ціна–просування–збут»;
- чи буде продукт у центрі уваги клієнтів;
- чи буде продукт в центрі уваги конкурентів.

Під продуктом розуміють поєднання матеріальних та нематеріальних компонентів, які об'єднують з метою надання клієнтам того, що вони хочуть мати.

**Товар** – усе, що може задовольнити потребу або потреби і пропонується ринку з метою залучення уваги, придбання, використання або споживання (фізичні об'єкти, послуги, особи, організації, ідеї).

**Товарна одиниця** – відособлена цілісність, що характеризується показниками величини, ціни, зовнішнього вигляду і іншими атрибутами (наприклад, губна помада – товар, а тюбик – одиниця товару).

Товар можна розглядати з позиції трьох рівнів (рисунок 6.9):

1. Товар за задумом.
2. Товар у реальному виконанні.
3. Товар з підкріпленням.

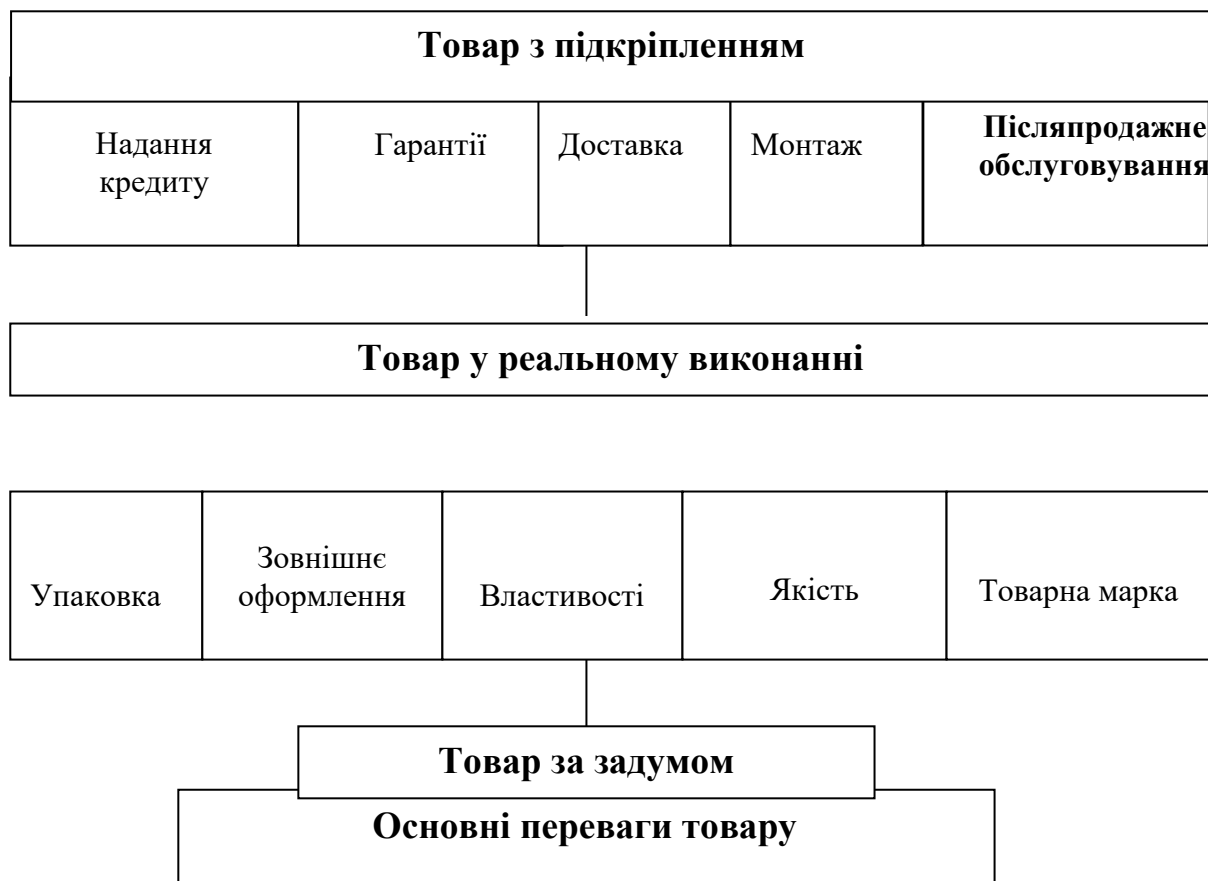


Рисунок 6.9 – Трирівнева характеристика товару

Товар за задумом перетворюється на товар у реальному виконанні. Товар у реальному виконанні має п'ять характеристик:

- рівень якості;
- набір властивостей;
- специфічне оформлення;
- марочна назва;
- специфічна упаковка.

Товар з підкріпленням означає особисту увагу до покупця, доставку додому, гарантію повернення грошей і т.ін.

Ідея підкріплення товару примушує діяча ринку придивитися до системи споживання, що існує в клієнта, у цілому, до того, як покупець товару комплексно розв'язує до проблему.

Сервісне обслуговування включає:

1. Абонемент.
2. Безкоштовний ремонт.
3. Свободу вибору.

**Конкуренція по-новому** – це не боротьба між товарами, а того, чим фірма додатково забезпечила свій товар (упаковка, особливості постачання і т.ін.).

### **Основні види класифікації товарів.**

Товари класифікуються на:

1. **Товари тривалого користування**, тобто товари, що витримують багатократне використання.

2. **Товари короткочасного використання** – матеріальні вироби, споживані за один або декілька циклів використання.

Класифікація товарів широкого споживання охоплює:

- товари повсякденного попиту (основні товари постійного попиту, товари імпульсної покупки, товари для екстрених випадків);
- товари попереднього вибору (схожі і несхожі товари);
- товари особливого попиту (товари з унікальними характеристиками);
- товари пасивного попиту – товари, яких споживач не знає або знає, але не замислюється про їх придбання, поки реклама не проінформує споживача;
- товари промислового призначення класифікуються на: матеріали і деталі, напівфабрикати;
- товари, повністю використовувані виробником.

Споживчі товари (широкого вжитку) – це товари та послуги, які належать до особистого споживання та використання.

**Капітальне майно** – товари, частково присутні в готовому виробі. Це стаціонарні споруди і устаткування, транспорт і т.ін.

**Допоміжні матеріали і послуги** – об'єкти, узагалі не присутні в готовому вигляді (мастило, папір).

**Ділові послуги** – з технічного обслуговування і ремонту (миття, ремонт) і консультативного характеру (правові консультації, реклама).

На рисунку 6.10 зображено класифікацію товарів промислового призначення.

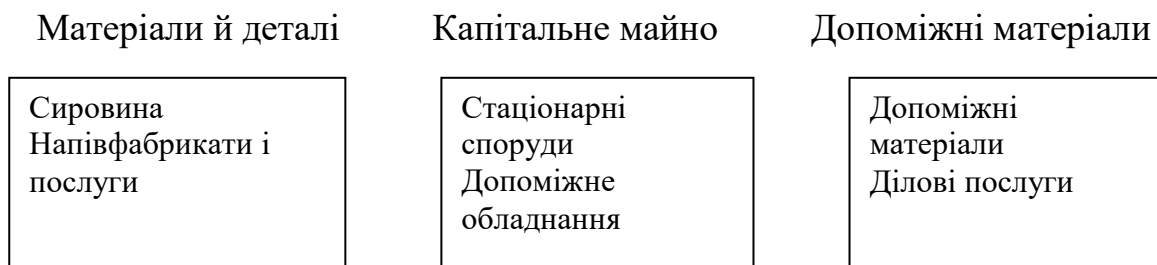


Рисунок 6.10 – Класифікація товарів промислового призначення

**Асортимент товарів** – це сукупність асортиментних груп та асортиментних позицій, тобто повний перелік різних товарів, які виготовляються та реалізуються фірмою.

**Асортиментна група** – це набір взаємопов'язаних товарів. Якщо взяти магазин із продажу одягу, то асортиментна група може включати взуття, піджаки, светри, сорочки тощо).

**Асортиментна позиція** – це конкретний продукт, який входить в асортиментну групу. Наприклад, в магазині можуть продаватися сорочки різних стилів крою, різних товаровиробників.

На рисунку 6.11 подані стратегії товарної політики фірми.

**Товарний асортимент характеризується:**

- широтою, яку визначають як кількість запропонованих асортиментних груп;
- глибиною, яка відображає кількість позицій у кожній асортиментній групі;
- насиченістю, яка визначається загальною кількістю запропонованих товарів;



- зіставленістю, яка відображає, наскільки тісно пов'язані між собою окремі асортиментні групи з огляду на кінцеве споживання, канали розподілу, діапазон цін.

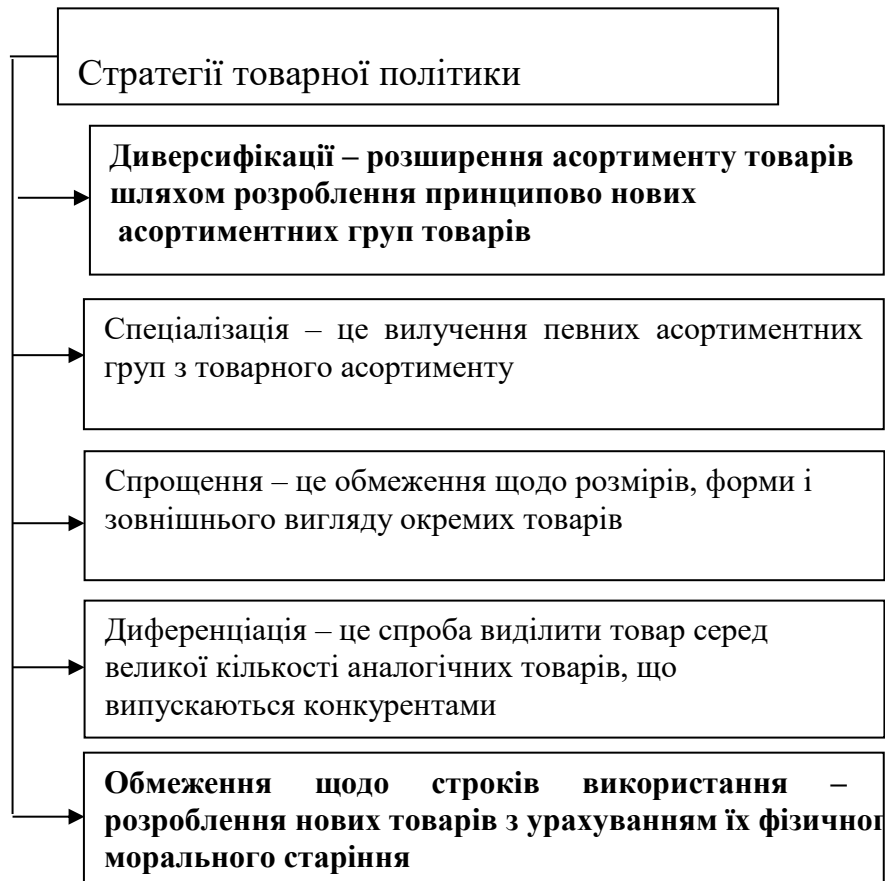


Рисунок 6.11 – Стратегії товарної політики фірми

***Фактори, що впливають на товарний асортимент:***

- зміни у структурі ринкового попиту;
- темпи НТП;
- діяльність конкурентів;
- фінансові можливості підприємства;
- виробничі і маркетингові “ноу-хау”.

***Види нових товарів:***

- товари-новинки, які раніше не існували, їх створення потребувало розробки нових технологій та матеріалів;

- модифіковані товари, які передбачають незначне вдосконалення існуючих товарів, що стосується зовнішнього оформлення товару, його упаковки, інгредієнтів тощо;

- додаткові товари – це товари, які у більшості випадків повторюють вже існуючі і вводяться для розширення товарного асортименту.

На рисунку 6.12 зображено процес розробки нового товару.

*Марка товару.*

*Марка* – це ім'я, термін, знак, малюнок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів і послуг одного продавця або їх групи і диференціації їх від товарів і послуг конкурентів. Атрибути марки: марочні назви, марочний знак, товарний знак, авторське право.

Марочні позначення потрібні, щоб вказати на належність товару виробникові.

Останнім часом з'явилася тенденція до ліквідації марочних позначень для зниження ціни.

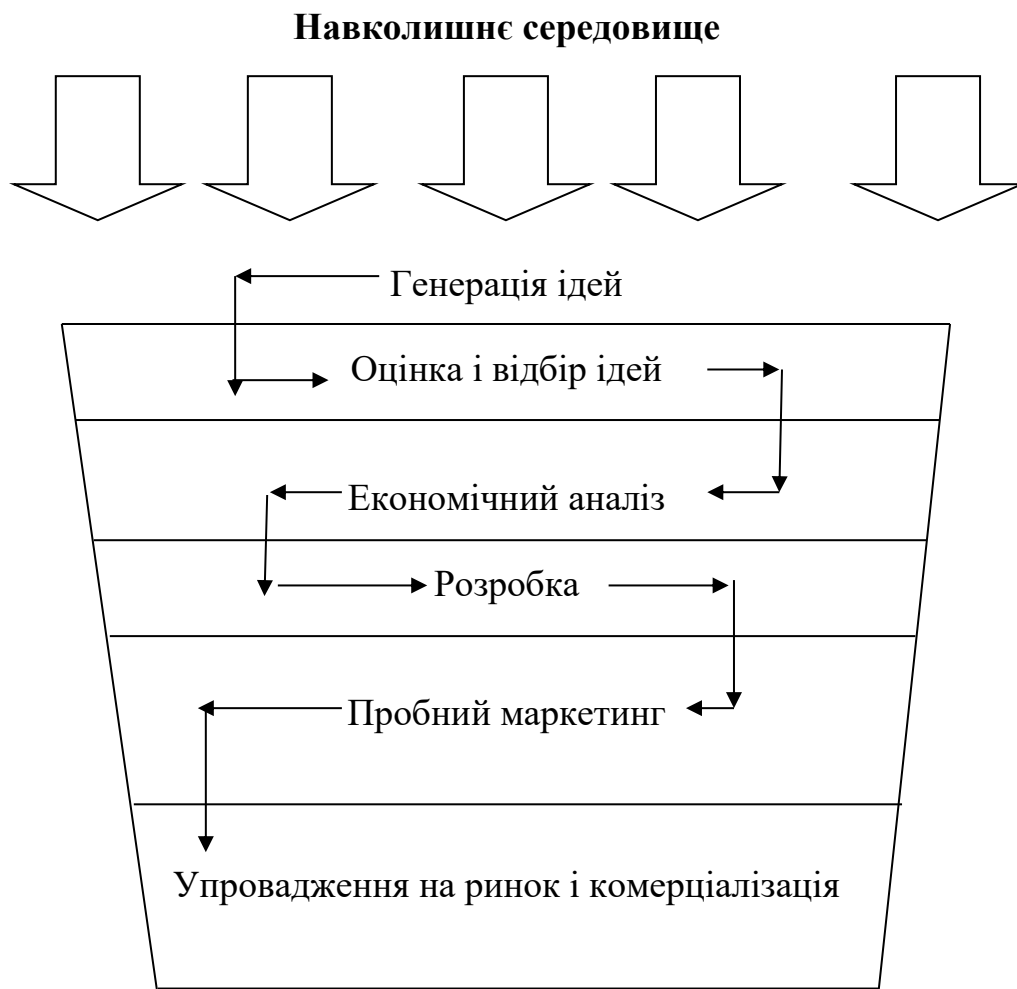


Рисунок 6.12 – Процес створення нового товару

Власник марки може пропонувати свій товар на ринок одним із трьох способів:

- під маркою самого виробника;
- під маркою посередника, що продає цей товар;
- як під своєю, так і під маркою посередника.

Існує чотири види привласнення марочних назв:

- індивідуальна марочна назва (не пов'язане з ім'ям фірми);
- єдина марочна назва для всіх товарів;
- колективна марочна назва для товарних сімейств;
- торгова назва фірми у поєднанні з індивідуальними марками товарів.

**Товарний знак** – марка або її частина, забезпечені правовим захистом. Цей знак захищає за продавцем виняткові права на користування марочною назвою або марочним знаком.

**Авторське право** – виняткове право на відтворення, публікацію і продаж змісту і форми літературного, музичного або художнього твору.

**Якість** – це розрахункова здатність марочного товару виконувати свої функції: довговічність, надійність, точність, простота експлуатації і т.ін. У маркетингу якість розглядається щодо купівельних спроможностей.

### **Упаковка товару.**

**Упаковка** – створення й виробництво вмістища або оболонки товару – одне з дієвих інструментів маркетингу. На створення упаковки впливають такі чинники:

- самообслуговування в торгівлі;
- зростання достатку споживачів;
- образ фірми і різновид марки;
- можливість для новаторства – нові упаковки, що забезпечують збереження.

Функції упаковки :

- зберегти товар;
- установити метод розкладання, розливу;
- донести певну інформацію до покупця (функції, придатність, термін зберігання товару).

Продавці товарів створюють засоби манкіровки, якими є етикетки та ярлики, що мають або одну марочну назву товару, або більший обсяг інформації про нього.

***Етикетка:***

- ідентифікує товар або марку;
- вказує на сорт;
- описує товар, його розмір, склад, термін придатності, країну виробника тощо;
- рекламує товар.

Ухвалюючи рішення щодо упаковки, діячі ринку повинні враховувати думку громадськості і державної політики:

1. Відображати на упаковці правдиву інформацію про товар, його маркування.
2. Враховувати, що вартість товару зростає залежно від вартості упаковки.
3. Знижувати використання дефіцитних ресурсів.
4. Не забруднювати навколишнє середовище.

***Товарний асортимент і номенклатура.***

**Товарний асортимент** – група товарів, тісно пов'язаних між собою або через схожість їхнього функціонування, або внаслідок того, що їх продають одним і тим же клієнтам, або через спільності одні і ті ж типи торгових закладів, або тим самим діапазоном цін (асортимент автомобілів, асортимент косметики і т.ін.). Кожен асортимент вимагає власної стратегії, тому роботу з ним доручають окремій особі, що приймає рішення щодо широти товарного асортименту:

- нарощування вниз (від верхнього ешелону ринку до охоплення нижчих ешелонів) з метою усунення конкурентів;
- нарощування вгору, тобто проникнення з нижчих ешелонів у верхні, проте це пов'язано з ризиком і протидією конкурентів;
- двобічне нарощування для фірм, що працюють в середньому ешелоні ринку.

Фірма може ухвалити рішення про насичення товарного асортименту в прагненні отримати додатковий прибуток, задіяти незадіяні потужності і т.ін. Проте перенасичення асортименту спричиняє зменшення загальних прибутків.

**Товарна номенклатура** – сукупність усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, пропонованих покупцям.

Товарна номенклатура описується з погляду її широти (кількості

асортиментних груп), насиченості (кількості окремих товарів), глибини (варіанти пропозицій товару), гармонійності (ступені близькості між товарами різних асортиментних груп).

## **6.6 Маркетингова цінова політика**

### **Роль ціни в теорії і практиці конкуренції.**

Політика цін є вирішальним інструментом маркетингу. Рівень цін вважається надійним індикатором існування конкуренції. Під ціною в широкому значенні розуміються всі суб'єктивні та об'єктивні витрати, пов'язані з придбанням продукту, – носія якості.

До суб'єктивних належить нематеріальні витрати часу, комфорту або поява відчуття неотриманної вигоди.

Об'єктивні витрати – це власне ціна товару і будь-яке додаткове відчуження грошових або інших матеріальних засобів покупця певного товару, тобто це базисна ціна і ціна додаткових послуг (транспортних, знижок, витрат на ремонт і т.ін.).

Виділяють два способи утворення базисної ціни: вільне встановлення цін і застосування преїскуранта.

З урахуванням цін інших ланок збутового ланцюга або інших економічних ступенів розрізняють системи нетто- і бруто-ціноутворення.

Система нетто-ціноутворення означає, що продавець фіксує ціну стосовно до безпосереднього покупця.

Система бруто-ціноутворення ґрунтується на «уявному перескакуванні» через проміжні ланки встановлення цін, наприклад, виробник може визначити роздрібну ціну, яка, на його думку, найбільш відповідає потребам ринку, і наполягти на тому, щоб ринковий торговець продавав товар за цією ціною. Конкретні форми цієї системи – вертикальне встановлення цін і рекомендації, щодо цін, які не зобов'язують.

Вертикальне ціноутворення повинне враховувати прибуток торгових підприємств, що працюють з найбільшою собівартістю. Формування ціни для безпосереднього покупця відбувається в цій системі у вигляді торгових знижок (найчастіше у відсотках). Визначаючи розмір знижок, виробник повинен розподілити загальну знижку між окремими ланками системи збуту відповідно до їхнього внеску.

Споживачі погано усвідомлюють побічні витрати, які разом з базовою ціною утворюють остаточну ціну (дорожні, психічні, витрати часу і т.ін.), недостатньо знають ціни на схожі продукти, а ламані ціни сприймаються ними як "чесніші". Крім того, на споживачів справляє враження те, як їх інформують про ціну (за допомогою плакатів, знаків, або мовних позначень на зразок «відпускна ціна»).

Під «чесною» або прийнятною ціною слід розуміти не конкретну величину, а на уявну, яка визначається готовністю покупця заплатити за товар у певних межах. Верхню межу становить ціна, яку споживач може заплатити за певний продукт. Нижня визначається ціною, яка ним сприймається ще як «норма». Ціна, нижча за норму, є прийнятною для споживача, оскільки співвідноситься з неякісним товаром.

Ціноутворення на практиці ґрунтується не на оптимізаційних методах, а на поступовому (з використанням неповноцінної інформації) пошуку прийнятної ціни.

Ціноутворення визначається в реальності трьома показниками:

1) кожне підприємство повинне економічно забезпечити своє існування. Це означає, що ціна має покривати витрати, пов'язані з діяльністю підприємства (короткострокова або довгострокова);

2) разом з покриттям витрат підприємство націлене на отримання максимального або достатнього прибутку. Тому необхідно перевірити, яку ціну готові прийняти окремі сегменти ринку;

3) у ринковій економіці продавці, як правило, конкурують між собою. З цієї причини розмір ціни, яку споживач готовий платити, залежить від пропозиції конкурентів.

Для ухвалення рішення про ціни визначальними величинами є витрати, поведінка споживачів і вплив конкурентів. Ціноутворення на підприємстві може бути орієнтовано на одну з цих величин.

**Завдання і політика ціноутворення.**

Процес формування фірмою ринкових цін на свої товари включає, як мінімум, шість етапів:

- з'ясування завдань ціноутворення;
- визначення попиту;
- оцінку витрат виробництва;
- проведення аналізу цін і товарів конкурентів;
- вибір методу встановлення цін;
- визначення остаточної ціни і правил її майбутніх змін.

На етапі визначення завдань ціноутворення встановлюється політика цін фірми на її товари. Тут можливі різні стратегії, описані вище.

Другий етап ціноутворення - це визначення попиту на товари.

Таким чином, експертна оцінка еластичності попиту за ціною покаже ту максимальну ціну, за якою товар може бути прийнятий ринком. Найоптимальнішою буде та ціна, яка забезпечить максимальну виручку.

Третій етап – оцінка витрат, а потім і пошук шляхів їх зниження.

Для кожної фірми дуже важливо також визначити ціну і оптимальний обсяг виробництва з урахуванням конкуренції.

Фахівці з економічних наук розрізняють чотири ринкові ситуації: чисту конкуренцію, чисту монополію, монополістичну конкуренцію і олігополію.

Аналіз економічних моделей показав, що існують такі основні показники, які формують тип ринку: витрати виробництва, попит, ціна, валовий дохід.

На четвертому етапі на основі цих показників вибудовуються криві попиту, загальних середніх і граничних витрат виробництва, граничного доходу. На основі поєднань цих кривих аналізується тип ринку і ухвалюється рішення з цінової стратегії фірми.

Характер кривих, їх взаємне розташування дає змогу визначити тип ринку, на якому організовує свою роботу фірма, і прогнозувати її економічні результати: оптимальний обсяг продажів, максимальну ціну і передбачуваний прибуток або збиток.

На п'ятому етапі ціноутворення внаслідок проведеного аналізу цін і товарів конкурентів рекомендується фірмі приступити до вибору ціни власного товару, зважаючи на графік попиту, розрахункову суму витрат і ціни конкурентів.

Алгоритм маркетингового ціноутворення включає такі кроки:

1. Вибрати мету.
  2. Вивчити попит і побудувати криву попиту.
  3. Здійснити розрахунок витрат виробництва.
  4. Провести розрахунок виробничої ціни без вивчення попиту.
  5. Дослідити можливості виробництва і побудувати криву пропозицій.
  6. Побудувати графік прибутковості (беззбитковий) і визначити критичний обсяг виробництва.
  7. Побудувати графік рівноважної ринкової ціни при різних рівнях цін попиту і визначити ціну попиту, що сприяє якнайшвидшому досягненню точки беззбитковості.
  8. Визначити початкові дані про обсяг попиту при різних рівнях цін, про умовно-постійні витрати, питомі умовно-змінні витрати при різних рівнях цін, отриманих при рішенні попередніх завдань.
  9. Побудувати графіки попиту, граничного доходу, середніх валових витрат, середніх змінних витрат, граничних витрат.
  10. Проаналізувати графіки і визначити тип ринку, на якому належить діяти підприємству; мінімальний і оптимальний обсяг виробництва; максимальну ціну на продукцію; прибуток (збиток).
  11. Обрати метод і стратегію ціноутворення.
  12. Проаналізувати поточну маркетингову ситуацію (податки, кількість посередників, зниження, збільшення попиту, реакцію постачальників, посередників на зміну ціни на продукцію, появу товарів - замінників, наявність конкурентів і т.ін.).
  13. Дослідити рівні цін, прийнятні для підприємства на різних етапах життєвого циклу з урахуванням поточної маркетингової ситуації (єдиних цін, гнучких цін, незакруглених цифр, знижок, надбавок і т.п.).
  14. Визначити виручку щодо різних варіантів цін, прийнятих на підставі досліджень, проведених у кроці 13.
  15. Прийняти рішення про встановлення остаточної ціни на продукцію.
- Фірма на шостому етапі обирає один із наступних методів ціноутворення:
- «середніх витрат»;
  - аналізу точки беззбиткової;



- установлення ціни, зважаючи на цінність товару, що відчувається (ціна кави в буфеті чи ресторані);

- установлення ціни на основі рівня поточних цін (вільна конкуренція);

- установлення ціни на основі закритих торгів.

На шостому етапі встановлення остаточної ціни і правил її майбутніх змін здійснюється з урахуванням:

- психології ціносприйняття;

- політики цін фірми (знижки, заходи у відповідь на зміну цін конкурентів);

- вплив ціни на інших учасників ринкової діяльності (відносини постачальників, дистриб'юторів і продавців, конкурентів, держав).

Існують наступні підходи до встановлення остаточної ціни:

- установлення цін на новий товар;

- ціноутворення в межах товарної номенклатури;

- установлення цін за географічним принципом;

- установлення цін із знижками і заліками;

- установлення цін для стимулювання збуту;

- установлення дискримінаційних цін.

Важливим моментом у виборі стратегії ціноутворення є етап життєвого циклу. Для продукції, що становить справжню новинку, захищену патентом, можна обрати стратегію «зняття вершків» або стратегію міцного впровадження на ринок.

Для продукції-імітатора можна ухвалити рішення, згідно таблиці 6.9.

Таблиця 6.9

Вибір стратегії для продукції-імітатора

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	1. Стратегія преміальних націнок	2. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія підвищеної ціннісної значущості
Середня	4. Стратегія завищеної ціни	5. Стратегія середнього рівня	6. Стратегія доброякісності
Низька	7. Стратегія пограбування	8. Стратегія показного блиску	9. Стратегія низької ціннісної значущості

Ціноутворення в межах товарної номенклатури передбачає:

- установлення цін в межах товарного асортименту;
- установлення цін на додаткові товари, на обов'язкове приладдя;
- установлення цін на побічні продукти виробництва.

Установлення цін за географічною ознакою передбачає декілька підходів:

- установлення ціни франко-вагон в місці виробництва продукції, коли замовник оплачує витрати за транспортування самостійно;
- установлення єдиної ціни із включенням в неї витрат за доставку;
- установлення зональних цін, тобто врахування в ціні віддаленості збуту продукції;

- установлення цін стосовно базисного пункту, тобто стягування транспортних витрат у сумі, рівній вартості доставки з обраного базисного пункту незалежно від того, звідки насправді відбувається відвантаження;

- установлення цін з урахуванням витрат за доставку з метою проникнення на нові ринки або збереження свого географічного розташування на конкурентному ринку.

### **Методи маркетингового ціноутворення**

*Етапи ціноутворення:*

1. Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на процес ціноутворення.
2. Визначення задач ціноутворення в контексті цілей компанії.
3. Вибір стратегії ціноутворення.
4. Вибір методу ціноутворення (методу визначення базової ціни).
5. Тактика ціноутворення.

***Чинники, що впливають на процес ціноутворення***

#### ***А. Зовнішні чинники:***

1. Державне регулювання ціноутворення:

- **жорстке** регулювання цін – фіксовані ціни (комунальні послуги); *граничне* (м'яке) регулювання - установлення граничних цін, меж коливання цін і встановлення граничних націнок (хліб, фармацевтика);

- **непряме** регулювання – законодавчі акти обмеження діяльності, прямо або побічно пов'язані з ціноутворенням: заборона дискримінаційних цін, демпінгових цін, горизонтального пов'язування цін (антимонопольне

законодавство), вертикального пов'язування цін (між виробником і посередником).

2. Конкуренція і конкуренти (товари, ціни, стратегії конкурентів).

3. Тип ринку:

- **чиста конкуренція** (має місце на ринку однорідних товарів із великою кількістю покупців і продавців, жодний із яких не має великого впливу на формування ринкової ціни);

- **монополістична конкуренція** (велика кількість продавців, що змінюють окремі характеристики товару і, отже, їхню ціну; покупці готові платити різні суми, беручи до уваги відмінності товару);

- **олігополістична конкуренція** (ринок складається з невеликої кількості продавців, кожний із яких дуже чутливий до цінової політики іншого);

- **чиста монополія** (ринок одного продавця).

4. Корисність (цінність) товару в очах споживача.

5. Економічне середовище (інфляція, відсоткові ставки).

6. Попит. Закон попиту: на ринку існує зворотна залежність між ціною товару й обсягом попиту за інших рівних умов. Потрібно знати рівень попиту і цінової еластичності попиту (міра чутливості попиту щодо ціни) = відсотку зміни обсягу попиту / відсоток зміни ціни.

*Б. Внутрішні чинники:*

1. Рівень витрат. Існує два види витрат компанії:

- **постійні** (не зв'язані зі зміною обсягів виробництва: орендна плата, комунальні платежі);

- **перемінні** (змінюються в залежності від зміни обсягів виробництва).

Сума перемінних і постійних витрат при визначеному обсязі виробництва дає загальні витрати. Рівень загальних витрат визначає мінімальну ціну товару.

2. Етап життєвого циклу товару.

**Задачі та стратегії ціноутворення.**

Після аналізу зовнішніх чинників, що впливають на ціноутворення, визначаються задачі ціноутворення, що впливають безпосередньо з аналізу становища підприємства на ринку і загальних цілей підприємства (таблиця 6.10).

Стратегія ціноутворення – політика цін на довгострокову перспективу (вибір підприємством можливої динаміки зміни вихідної ціни товару в умовах ринку,

що найкраще відповідає цілям підприємства).

Стратегія ціноутворення – політика цін на довгострокову перспективу (вибір підприємством можливої динаміки зміни вихідної ціни товару в умовах ринку, що найкраще відповідає цілям підприємства).

Рішення, що повинні бути прийняті під час розроблення стратегії ціноутворення.

### ***Рішення 1. Ціновий рівень:***

1) *Стратегія преміального ціноутворення* («зняття вершків»). Окупаються витрати, потім захоплюється ринок. Ціни встановлюються на більш високому рівні ніж., ніж, на думку покупця, заслуговує товар із такою цінністю.

Ця стратегія буде ефективною у випадку, якщо:

- існує досить великий попит на товар;
- попит на даний товар нееластичний: немає або майже немає конкурентних марок товарів.

Плюси: можливість одержання високих прибутків за короткий проміжок часу; високі ціни є показником високої якості товару (на думку багатьох споживачів), що відбивається на іміджі фірми.

Таблиця 6.10

#### **Визначення задач ціноутворення в контексті цілей компанії**

Цілі фірми	Задача ціноутворення	Характер цілі	Рівень цін
Збільшення обсягів продажу	Максимізація збуту. Завоювання визначеної частки ринку	Довгостроковий	Низький
Максимізація поточного прибутку	Швидке одержання готівки	Короткостроковий	Високий або низький (залежно від еластичності попиту)
Вживання	Забезпечення окупності витрат. Зберігання існуючого положення	Короткостроковий	Украй низький доти, поки ціни покривають витрати
Лідерство за показниками якості	Забезпечення та зберігання лідерства за показниками якості	Довгостроковий	Високий, щоб покрити витрати на НДДКР

2) *Стратегія цінового прориву* («низьких цін»). Захоплюється ринок, а потім окупається витрати. Ціна встановлюється на більш низькому рівні, ніж, з погляду покупця, заслуговує товар зважаючи на цінність товару.

Плюси: захоплення великої частки ринку, збільшення обсягу продажів; високі бар'єри для входження в середовище нових конкурентів, ефект від масштабу.

Мінуси: товар може бути сприйнятий як низькоякісний; неможливість одержання високих прибутків; попит перевищує виробничі можливості; звужується можливість для цінового маневру в майбутньому (важко підвищувати низькі ціни, вихід – розширювати асортимент); можна не окупити витрати, якщо відбудеться різка зміна кон'юнктури.

3) *Стратегія нейтрального ціноутворення*. Ціна встановлюється на рівні, що забезпечує оптимальне з погляду споживача співвідношення ціни і якості продукції.

Рішення 2. Гнучкість цін протягом ЖЦТ:

- фіксовані ціни протягом ЖЦТ (ціна не піддається ринковим коливанням, залишається постійною, щоб у споживачів виникали асоціації певного товару з визначеною ціною);

- абсолютно гнучкі ціни (ціна на товар буде чутливо реагувати на будь-яку, навіть найменшу зміну кон'юнктури ринку);

- умовно гнучкі ціни (квартальні, річні), періодичні.

***Рішення 3. Диференціація цін у межах товарного асортименту.***

Зазвичай підприємство випускає не якийсь окремий товар, а асортимент товарів. У цьому випадку постає проблема співвідношення цін на окремі марки, моделі товару.

Щоб споживач міг чітко відокремити один якісний рівень від іншого. Необхідно, щоб розходження в ціні співвідосилося з відповідною якістю товару. Для цього:

- 1) ціновий перехід від однієї моделі до іншої не повинен бути плавним;

- 2) **ціни товари різної якості не повинні бути близькими. Основна задача – виділити такі «сходінки» у цінах, які визначали б якість запропонованого товару.**

***Рішення 4. Установлення єдиної ціни або її зміна за сегментами ринку (посегментна цінова дискримінація).***

Цінова дискримінація – це продаж того самого товару різним покупцям за різною ціною. Цінова дискримінація можлива в таких випадках:

- 1) сегменти ізольовані один від одного.
- 2) розходження в умовах споживання товару.
- 3) незначні модифікації товару.
- 4) на промисловому ринку змінюються умови постачання і сервіс.

***Рішення 5. Географічна цінова дискримінація.*** Включення транспортних витрат у ціну товару.

Існує декілька підходів:

- 1) установлення єдиної ціни на всьому ринку, зважаючи на середню вартість доставки;
- 2) установлення поясних (зональних) цін (залежно від дальності регіону);
- 3) франкування (у контракті обумовлюються умови постачання товару).

***Рішення 6. Перерозподіл витрат у межах номенклатури.***

Прибуток від продажу одного виробу компенсує недоотриманий прибуток від продажу іншого виробу (оператори мобільного зв'язку продають телефони нижче від тієї ціни, за якою вони придбали їх у виробника і доодержують цей залишок, коли покупець використовує послуги мобільного зв'язку, фотоапарати тощо). Підприємства, у номенклатурі яких є товари, що взаємодоповнюють один одного, можуть у цінах на ці товари перерозподіляти витрати, тобто в ціну одного товару включати витрати або їхню частину на виробництво іншого.

## **6.7 Кейси та ділові ігри з Маркетингу**

### **1. Організація відділу маркетингу на підприємстві**

***Організація маркетингу*** – це структура управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за реалізацію поставлених цілей і виконання завдань.

Організація маркетингу передбачає:

- побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;
- добір фахівців належної кваліфікації з маркетингу;
- розподіл завдань, прав і відповідальності серед працівників маркетингових служб;
- створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;
- забезпечення ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами фірми.

Функції маркетингу виконує служба маркетингу, яка за організаційною структурою може бути функціональною, регіональною, товарною, сегментною, збутовою, товарно-ринковою.

*Організаційну структуру служби маркетингу функціональної орієнтації* (рис. 6.13) застосовують переважно тоді, коли асортимент товарів, які продає фірма, є обмеженим, а ринків небагато.



Рисунок 6.13 - Організаційна структура служби маркетингу функціональної орієнтації

У цьому разі функції та відповідальність працівників, які підпорядковуються маркетинг-директору (віце-президенту з маркетингу), чітко розмежовані. Якщо розмістити ці посади за схемою ухвалення рішення (збирання інформації,

постановка цілей, планування тактики, оперативна діяльність), функції працівників розподіляються за такими напрямками: дослідження ринку; планування маркетингу для кожного з товарів; реклама й стимулювання збуту; рух і продаж товарів; сервісне забезпечення. Потоки вихідної та управлінської інформації чітко визначені, взаємовідносини зрозумілі, а тому немає підстав для конкуренції між менеджерами.

Проте в разі розширення номенклатури товарів і ускладнення географії ринків важко визначити, який із маркетингових підрозділів максимально відповідальний за успішну діяльність і недоліки в комерційній роботі.

Важко оцінити також ефективність рекламних заходів щодо кожного товару; постають проблеми з прийняттям рішення щодо виходу на ринок з новими товарами. Коли кількість товарів і ринків стає надмірною (більше дев'яти на одного працівника), виникає реальна небезпека, що окремим товарам і ринкам не буде приділено достатньої уваги. Тому функціональну структуру перетворюють на товарну.

Сутність *організаційної структури маркетингової служби товарної орієнтації* полягає в тому, що для кожного товару або групи схожих товарів призначається спеціальний маркетинг-менеджер, якому підпорядковуються менеджери з реклами та стимулювання збуту, з руху товарів і продажу, із сервісного забезпечення. Крім того, менеджер із реклами та стимулювання збуту підпорядковується (у межах загальної політики фірми) головному менеджеру з реклами та стимулювання збуту. Відповідно для кожного товару (групи товарів) призначається менеджер з дослідження ринку, який надає інформацію головному менеджеру з дослідження ринку. Останній підпорядковується маркетинг-директору. Через головного менеджера з дослідження ринку вихідна інформація надходить до маркетинг-менеджерів за окремими товарами (групами товарів).

У разі такої організації маркетингу працівники спеціалізуються та мають змогу координувати свої зусилля на реалізацію загальних цілей і виконання завдань фірми. Товарну орієнтацію доцільно застосовувати тоді, коли вимоги до реклами, організації збуту й обслуговування, упакування та інші для кожного товару різні. Певним недоліком цієї орієнтації є існування підрозділів, що дублюють один одного. Проте очевидно, що переваг більше, ніж недоліків.



Великі транснаціональні корпорації, такі як «Дюпон» або «Дженерал Електрик», організовано саме за таким принципом.

*Організаційна структура маркетингової служби регіональної орієнтації* аналогічна товарній, проте за основу береться розподіл не за товарами, а за ринками (рис. 6.14). Організовувати маркетинг за цим принципом спонукає велика кількість ринків, на які вийшла фірма, а також обмежена номенклатура товарів.



Рисунок 6.14. Організаційна структура служби маркетингу регіональної орієнтації

Регіональна орієнтація дає змогу глибше вивчити потреби покупців, специфічні для кожного регіону через національні, політичні, економічні й інші відмінності, більш адекватно формувати рекламу й стимулювати збут, урахувати регіональні особливості у процесі розробки зовнішнього вигляду товарів, їх упаковки тощо. Недоліки цієї організації маркетингу загалом такі, як і при товарній орієнтації.

*Сутність організаційної структури маркетингової служби сегментної (спрямованої на покупця) орієнтації* полягає в тому, що кожний маркетинг-менеджер обслуговує певний сегмент потенційних покупців незалежно від того, на якому географічному ринку цей сегмент розміщений. У цьому разі можна

краще скоординувати роботу підрозділів і служб фірми. Проте ускладнення спеціалізації співробітників за окремими товарами потребує від працівників універсалізації.

Поділ ринків на сегменти дає змогу приводити у відповідність місткість ринку (точніше – місткість сегментів усіх ринків) і виробничі потужності підприємств. Достовірнішим стає прогнозування (наприклад, якщо товар розрахований на студентів вищих навчальних закладів, місткість такого сегмента можна встановити досить точно і визначити його перспективи, спираючись на статистичні звіти і враховуючи політику уряду у сфері освіти).

За збутової організації питаннями розробки нових виробів займається головний конструктор, виробничими питаннями – головний інженер, економічні проблеми розв'язує головний економіст, а відносини з покупцями (замовниками) – компетенція відділу збуту. Збутова орієнтація, що формується за певним перевищенням попиту над пропозицією, і монополізація ринку призводять до того, що керівники підприємств розв'язують проблеми виробництва, не зважаючи на споживача: все одно він купить товар.

Маркетингова служба підприємств потребує різних видів організації, але для маркетингової орієнтації характерно, що рішення маркетинг-директора поширюються на всі напрямки роботи: висування пропозицій про випуск нових товарів, доведення цих товарів до покупців, вплив на покупців з метою привернути їхню увагу до товару.

*Товарно-ринкова організація* служби маркетингу реалізується, як правило, у матричній формі. На підприємстві є менеджери за окремими товарами та ринками. Менеджери за товарами планують обсяги продажу та прибутки, визначають методи просування товарів на ринок. При цьому вони контактують із менеджерами за ринками з метою визначення можливих обсягів продажу і врахування специфіки конкретних ринків. Менеджери за ринками відповідають за розвиток прибуткових ринків для існуючих і потенційних товарів. Така організаційна структура маркетингу використовується на підприємствах, що випускають різноманітну продукцію та реалізують її на багатьох ринках, які суттєво різняться. Перевагою такої організації маркетингу є можливість приділити увагу кожному товару та кожному ринку.

### Ситуаційне завдання 1

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (ХБФ) – єдине спеціалізоване підприємство кондитерської галузі промисловості України з виробництва борошняних кондитерських виробів: печиво, крекер, вафлі, бісквіти. З 1991 р. підприємство вийшло з об'єднання кондитерської промисловості та стало самостійним.

Фабрика має два цехи – бісквітний і вафельний, цех з виробництва тари з гофрованого картону; чисельність працюючих – 1140 чол.

У грудні 1993 р. підприємство було приватизовано трудовим колективом і утворилося ПАТ «ХБФ».

Для забезпечення ефективного функціонування на ринках збуту (як внутрішніх – Харківська, Донецька, Одеська, Вінницька, Київська, Дніпропетровська, Луганська тощо, так і зовнішніх – Росія, Білорусь) підприємство має систему управління. Схему організаційної структури управління наведено на рис. 6.15.

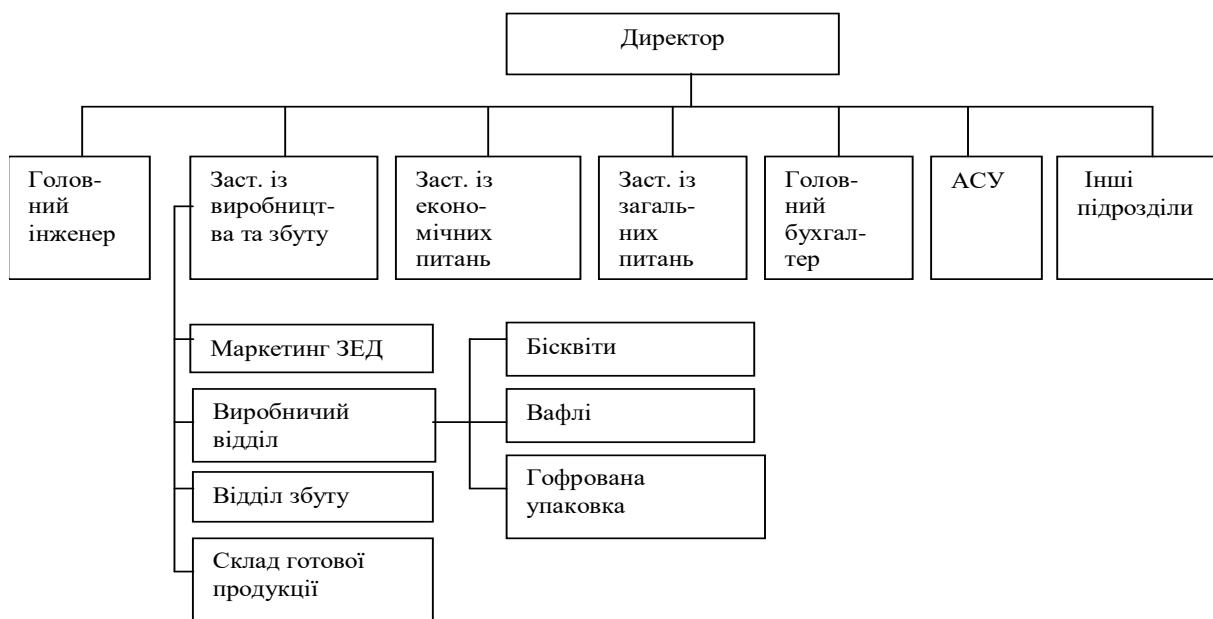


Рисунок 6.15 - Схема організаційної структури управління ПАТ «ХБФ»

#### Завдання 1

Надайте характеристику організаційної структури управління ПАТ «ХБФ» (склад і співвідпорядкованість, недоліки).

#### Завдання 2

Чи можливо проведення єдиної, погодженої з умовами ринку, зовнішньоторговельної політики фабрики в цілому?

Завдання 3

Надайте характеристику сучасних організаційних структур управління (функціональна, територіальна, товарна, товарно-ринкова) і рекомендації з удосконалювання існуючої структури управління ПАТ «ХБФ».

Завдання 4

Перелічіть основні задачі, що вирішуються різними способами, підлеглими заступника генерального директора з виробництва і збуту.

Завдання 5

Що таке «маркетингова логістика»? Чи доцільно утворити відділ логістики на фабриці?

Завдання 6

Керуючись принципами маркетингу, розробіть оптимальну організаційну структуру фабрики.

Завдання 7

Як Ви розумієте тезу «Підприємство, орієнтоване на маркетинг»?

Завдання 8

Дайте Ваші пропозиції щодо удосконалення існуючої структури управління виробництвом.

Які зміни потрібно зробити в структурі управління фірмою, щоб перейти на управління за концепцією маркетингу?

У яких відділах реалізуються функції маркетингу в даний час?

Які з цих функцій можна передати відділу маркетингу?

Які будуть Ваші пропозиції щодо вдосконалення структури відділу маркетингу?

За яким принципом найкраще організувати відділ маркетингу?

Дайте коротке обґрунтування прийнятих Вами рішень щодо організації відділу маркетингу в ПАТ «ХБФ».

## 2. Розробка стратегії маркетингу

**Стратегічне планування** — це процес виконання сукупності систематизованих і взаємозалежних робіт, пов'язаних із визначенням довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства. Стратегічне

планування здійснюється у кілька етапів (рис. 6.16). Планування діяльності підприємства завжди починається з визначення його місії (перший етап).

**Місія** – це основна загальна мета фірми (чітко визначена причина існування, основне її призначення, напрям суспільно-підприємницької діяльності). Для більшості фірм місією є виготовлення продукції з метою її реалізації й одержання прибутку.

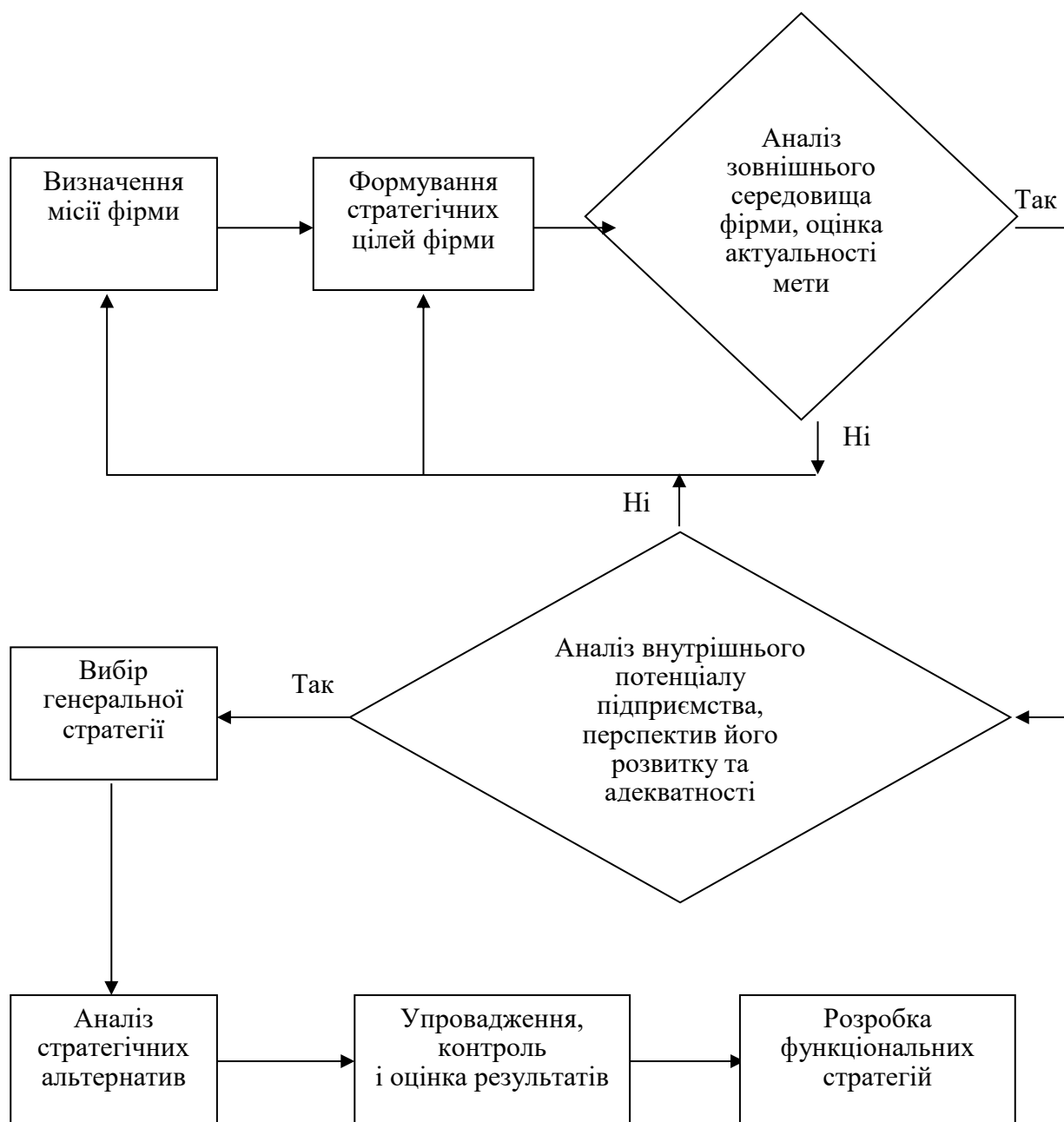


Рисунок 6.16 - Етапи стратегічного планування

Місія має розкривати сферу діяльності підприємства. Межею цієї сфери є товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєднання кількох чинників.

Другий етап стратегічного планування – конкретизація програмної заяви, тобто формування цілей та завдань для кожного рівня управління підприємством. Найпоширенішими завданнями маркетингу є збільшення частки ринку, отримання максимальних прибутків, здійснення інноваційної діяльності. Цілі та завдання підприємства мають бути конкретні, реальні, досяжні, взаємоузгоджені і, якщо можливо, кількісно виражені.

Мета підприємства – це конкретизація обраної місії. Етап вибору цілей фірми є наступним після вибору місії. Цілі формуються з огляду на місію підприємства. Система стратегічних цілей має містити такі показники: ринок товарів і послуг, позиція на ньому підприємства; прибутковість діяльності; виробничий потенціал; наукові дослідження і впровадження нововведень; фінанси підприємства; ефективність виробництва; організаційна структура управління та її зміст; кадри підприємства; соціальна відповідальність.

Третій етап – аналіз зовнішнього середовища – складний і копіткий, потребує значних витрат сил і коштів. В економіці такий етап називають аналізом і дослідженням ринку, у стратегічному плануванні – стратегічною діагностикою, у маркетингу – маркетинговими дослідженнями.

Четвертий етап стратегічного планування – аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, тобто господарського «портфеля». Йдеться про оцінку стану всіх стратегічних господарських підрозділів.

Аналіз господарського «портфеля» дає змогу оцінити рентабельність кожного підрозділу та прийняти рішення щодо подальшого розвитку усіх підрозділів (або скорочення чи взагалі припинення діяльності). Такий аналіз здійснюється за допомогою матриць БКГ (Бостонської консалтингової групи), Дженерел Електрик і Мак-Кінзі, Шелл Кеміклз.

П'ятий етап стратегічного планування – вибір генеральної стратегії підприємства. **Стратегія** – це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі й розподіл ресурсів для їх досягнення.

У стратегії цілі й основні шляхи їх досягнення сформовані таким чином, що підприємство має загальний (що об'єднує всі його підрозділи) напрям розвитку. За змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій підприємства, кожен з яких повністю обґрунтований, виходячи зі специфіки виробництва.

1. *Стратегія зростання* відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень.

2. *Стратегія стабілізації* (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу та прибутку.

3. *Стратегія виживання* – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства .

Методи вибору генеральної стратегії на підприємстві (а це процес суб'єктивний) поділяються на дві групи.

1. В умовах монопрофільної діяльності або вузької гами продуктів і послуг, що пропонуються фірмою, застосовують методи *однопродуктового аналізу*.

2. За диференційованого виробництва використовують методи *портфельного типу*.

Серед методів однопродуктового аналізу найбільш науково обґрунтованим є метод PIMS, який уперше реалізувала компанія «Дженерел Електрик» на початку 70-х років. В основу цього методу покладено моделювання впливу чинників на показники ефективності виробництва (прибуток, рентабельність, ефективність капіталовкладень). Цей метод враховує дії як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Крім того, досить часто застосовують *метод «кривих освоєння»*, що ґрунтується на залежності розмірів витрат на виробництво від його обсягів. Цей метод відбиває вплив лише внутрішніх чинників.

Одним із методів однопродуктового аналізу, який логічно пов'язаний з методом «кривих освоєння», є метод *життєвого циклу товару*. Впродовж періоду існування товар, як зазначалось, проходить п'ять етапів розвитку: розробку, упровадження, зростання, зрілість та спад. Перш ніж прийняти стратегічне рішення, за допомогою певних показників обов'язково визначають, на якій із стадій життєвого циклу перебуває товар. Це такі показники: динаміка збільшення обсягів продажу (виробництва); кількість конкурентів; темпи технологічних змін; частота модифікацій виробів.

Для кожної стадії визначаються пріоритетні напрями та дії фірми.

### Ситуаційне завдання 2

У школі іноземних мов «Модерн Токінг» є проблеми з набором. Необхідно провести SWOT-аналіз (табл. 6.11), використовуючи інформацію.

Таблиця 6.11

#### SWOT-аналіз

Переваги	Недоліки
Можливості	Загрози

В обласному центрі України (700 000 мешканців, дані умовні) протягом восьми років працює школа іноземних мов «Модерн Токінг» (навчання англійської), німецької, польської та французької мови). Школа має три власні навчальні аудиторії недалеко від центру міста. Викладають у школі українські викладачі, які працюють не на постійній основі, та іноземні добровольці. Школа має власні сучасні методики викладання. Клієнти завжди задоволені якістю послуг. Ціни є порівняно високими, тому є проблеми з набором. Аудиторії завжди завантажені тільки ввечері і періодично вдень.

Нещодавно школа виграла грант на навчання студентської молоді іноземних мов. Фінансування має відкритись у наступному кварталі.

Школа має конкурентів у вигляді спеціалізованого вищого навчального закладу та комерційних організацій, що проводять курси іноземних мов.

### Ситуаційне завдання 3

Підприємство ПАТ «ХБФ» – виробник бісквітів, печива, вафельних трубочок. З 1991 р. є самостійним суб'єктом ринку в галузі кондитерської промисловості України. Однак на ринку кондитерських виробів її оточує досить багато сильних і працездатних підприємств – конкурентів, на частину яких приходить близько 80 % ринку (експертна оцінка). Їх обсяги виробництва наведено в табл. 6.12.



Таблиця 6.12

Обсяги виробництва конкурентів у натуральних і вартісних показниках (цифри умовні)

Назва підприємства	Обсяг виробництва, т/тис. грн	
	2015 р.	2016 р.
1. ПАТ «Донецька кондитерська фабрика»	6,556/16,261	9,490/24,844
2. ПАТ Львівська кондфірма «Світоч»	35,168/104,747	36,905/122,378
3. Тростянецька кондфабрика «Крафт Якобс Сушард, Україна»	9,663/немає даних	10,062/немає даних
4. ПАТ «Дніпропетровська кондитерська фабрика»	11,553/27,890	13,650/34,296
5. ПАТ «Одеса»	17,405/46,103	18,130/52,107
6. ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»	15,150/29,172	15,164/30,605

### Довідка

У роздрібній торгівлі плитка шоколаду вагою 100 грамів коштує 17,5 грн, а 2 бісквіти вагою 110 грамів – 20,0 грн, 1 кг карамелі – 20 грн, а 1 кг печива – у середньому 16 грн.

У 2009 р. положення справ у галузі, представлений традиційно 28 кондитерськими фабриками, зазнало великих змін. Концерн «ROSHEN» здобуває пакети акцій Вінницької та Маріупольської кондфабрик. Концерн «ABK» придбав акції трьох кондфабрик.

Харківська бісквітна фабрика, як і в минулому, посідає «призове» місце, але вже з 2016 року на ринку кондитерських виробів працює дев'ять найсильніших фабрик, на частину яких приходить близько 85 % ринку. Обсяги їх виробництва і рентабельність продукції наведено в табл. 6.13.

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», як і всі підприємства кондитерської промисловості України, має сертифікати на виробництво борошняних кондитерських виробів від Укрсепро. На міжнародному ринку сертифікати Укрсепро не мають особливого впливу, тому підприємствам України складно працювати на зовнішніх ринках.

Підвищення якості продукції – основний фактор конкуренції між фірмами на сучасному етапі.

Таблиця 6.13

Показники діяльності фірм – конкурентів у 2016 р.

Назва підприємства	Рентабельність реалізованої продукції, %	Обсяг виробництва, т/тис. грн	Відсоток зростання до 2009 р., %
1. Вінницька кондфабрика	Немає даних	20803/79453	247/246
2. Маріупольська кондфабрика	12	11235/31589	246/247
3. Донецька кондфабрика	Немає даних	14327/56577	151/194
4. «Світоч»	20	34750/158316	94/105
5. «Одеса»	16	15449/64620	85/88
6. Дніпропетровська кондфабрика	17	14698/48596	108/111
7. Київська кондфабрика ім. К. Маркса	11	13565/68076	95/200
8. Харківська біскв. фабрика	27	17824/59622	118/130
9. «Житомирські солодоші»	21	10619/30144	144/141

Система ISO-9000 – це міжнародний стандарт з управління якістю і забезпечення якості. В Україні існує ДСТУ ISO-9000 – 1, 2, 3, 4 – 95. Система якості має два основних взаємозалежних аспекти:

- потреби і чекання споживача;
- потреби й інтереси організації.

Успішна діяльність товаровиробника вимагає виготовлення такої продукції, що:

- відповідає чітко встановленим потребам, сфері чи призначенню;
- задовольняє вимогам споживача;
- відповідає діючим стандартам і технічним умовам;
- відповідає вимогам суспільства;
- враховує потреби захисту навколишнього середовища;
- надходить у продаж за конкурентними цінами;
- економічно обґрунтована.

Споживач має бути упевнений у здатності підприємства поставляти продукцію необхідної якості і постійно підтримувати якість на належному рівні.

Виробнича потреба підприємства складається в досягненні необхідного рівня якості і його підтримці при оптимальних витратах.

Для створення і підтримки ефективної системи якості необхідно враховувати потенційний ризик і прибуток.

Для зовнішнього забезпечення якості використовуються три моделі:

1. Проектування (обслуговування);
2. Проектування (обслуговування, крім управління проектуванням);
3. Контроль готової продукції та її іспит.

Результати опитування близько 700 фірм, проведеного Інститутом Геллапа США:

- 57 % керівників вважають, що питання якості пріоритетніше за виробничі питання та прибуток;
- 32 % поставили прибуток на 1 місце;
- понад 70 % показали незнання економіки фірм, оскільки заявили, що витрати на забезпечення якості складають 5–10 % валового обсягу продажів. Фактично вони складають 20–30 %;
- кожен місцевий керівник заявив, що він поняття не має про витрати, що забезпечують якість продукції.

В Україні жодне підприємство кондитерської промисловості не перейшло на систему якості ISO-9000 і не має сертифіката на виробництво міжнародного рівня.

У процесі бесіди з представниками фабрики було встановлено, що в перспективі не виключена можливість постачань продукції ПАТ «ХБФ» до Америки.

Завдання 1

Визначте місткість ринку кондитерських виробів в Україні (у натуральному та вартісному вимірі) та оцініть її в динаміці за три роки.

Завдання 2

Оцініть ринкову частку кожної кондитерської фабрики та концерну «Укрпромінвест» у динаміці.

Завдання 3

Ранжируйте позиції всіх конкуруючих фабрик у 2010 р.

Завдання 4

Виявіть кондитерську фабрику – лідера на ринку України.

Завдання 5

Яке місце в галузі займає ПАТ «ХБФ»:

1. За обсягами виробництва:
  - а) у натуральних показниках;
  - б) у вартісних показниках;
2. За рівнем рентабельності реалізованої продукції.

Завдання 6

Чому змінилися позиції «ХБФ» на ринку кондитерських виробів?

Завдання 7

Сформулюйте стратегічні цілі «ХБФ» на перспективу (2–3 роки).

Завдання 8

Яку стратегію маркетингу можна рекомендувати керівництву «ХБФ»?

Відповідь обґрунтуйте.

### ***Довідка***

У відношенні продукту існують такі стратегії:

- диференціації;
- вузької спеціалізації;
- низьких витрат;

У відношенні ринку існують такі стратегії:

- експансії, згортання бізнесу;
- збереження ринкової частки;
- стратегії лідера, послідовника;
- стратегія диверсифікації, вертикальної інтеграції, та інші.

Завдання 9

Проведіть SWOT – аналіз для «ХБФ». Треба оцінити:

- сильні та слабкі сторони;
- можливості; загрози.

Завдання 10. Відповісти на запитання:

1. Можливі наслідки недостатнього рівня якості продукції:
  - а) економічні;
  - б) соціальні.
2. Що дає фабриці сертифікація системи якості?
3. Які витрати забезпечують якість кондитерської продукції «ХБФ»?

### 3. Дослідження маркетингового середовища підприємства

*Маркетингові дослідження* можна визначити як систематичне збирання, опрацювання й аналіз інформації та можливостей. Як правило, вони передбачають аналіз продажу та маркетингових можливостей, прогнозування продажу, ринкових кривих пропозиції та попиту. Результати маркетингових досліджень фірми використовують під час планування та контролю діяльності. Такі дослідження часто супроводжуються збиранням і пошуком первинних даних.

А потреба в цьому постає або на завершальному етапі дослідження, або коли недостатньо вторинних даних для прийняття адекватного рішення.

Систематичне збирання інформації, її опрацювання, аналіз і розробка рекомендацій на підставі даних аналізу називається *маркетинговим дослідженням*.

Основні принципи маркетингового дослідження:

- системність;
- комплексність;
- регулярність;
- об'єктивність;
- точність;
- економічність;
- оперативність.

Етапи здійснення маркетингового дослідження у класичному вигляді наведено на рис. 6.17.

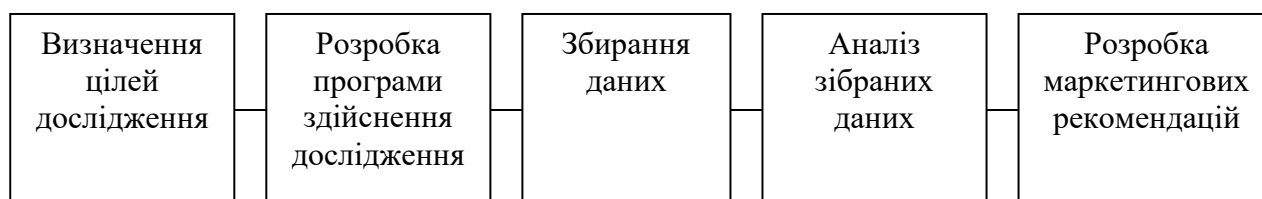


Рисунок 6.17 - Етапи здійснення маркетингового дослідження

Будь-яке маркетингове дослідження починається з визначення його цілей, яких може бути безліч. Проте маркетингологи поділяють їх на чотири групи, що легко ідентифікуються:

- *пошукові* – збирання додаткової інформації;
- *описові* – детальний опис окремих фактів і явищ, а також їх взаємозв'язок і взаємовплив;
- *експериментальні* – перевірка маркетингових гіпотез і форм причинно-наслідкових зв'язків між попитом й істотними характеристиками товару та споживача;
- *виправдувальні* – підтвердження об'єктивною інформацією вже сформованої думки, переконання позиції або точки зору керівника фірми.

**Первинні дані** – це збирання інформації про стан ринку та всіх його елементів від інформаторів. Виробниками й носіями первинної маркетингової інформації є споживачі. Маркетологам дуже важливо зберігати нейтралітет, щоб не нав'язувати інформаторам «правильну» відповідь.

**Вторинні дані** – це збирання інформації з так званих вторинних джерел (статистичні довідники, періодика, теле-, радіопередачі тощо) стосовно одного з елементів ринку, наприклад, споживачів.

**Третинні дані** – це збирання інформації з тих самих вторинних джерел, але стосовно іншого елемента ринку, наприклад, виробників або конкурентів.

Існує багато методів збирання первинної та вторинної інформації. Первинну інформацію збирають за допомогою таких методів: опитування, спостереження, фокусування, експеримент, імітація.

Під час **опитування** інформацію збирають, контактуючи з інформаторами особисто, за допомогою телефону або через листування. За допомогою цього методу можна довідатися про ставлення споживачів до фірми чи товару, отримати дані про минулі покупки й характеристику їх споживачів. Проте точність опитування залежить від щирості відповідей опитуваних. Усі відповіді заносять до анкети.

*Особисте опитування* відбувається віч-на-віч; цей метод гнучкий, орієнтований на одержання великої кількості відповідей, знижує невизначеність. Водночас він дорогий; до того ж інтерв'юер може нав'язати опитуваним своє ставлення до товару або створити певну обстановку під час опитування, а це може позначитися на правильності відповідей.

На *опитування телефоном* витрачається менше часу і коштів. Відповіді стислі, проте досить часто інформатори відмовляються відповідати. Окрім того,

інтерв'юер має бути впевнений, що розмовляє саме з тим, хто йому потрібний. Окремі люди не мають телефону або їхні номери не зазначені в довіднику. Цю проблему можна розв'язати за допомогою пристроїв, що набирають випадкові номери.

*Опитуванням через листування* можна охопити велику кількість інформаторів; воно не залежить від особистості інтерв'юера та потребує невеликих затрат. Основні проблеми – відмова від відповідей або їх затримка, а також участь в опитуванні сторонніх осіб.

Вибір методу дослідження ринку залежить від цілей і потреб дослідницького проекту.

Опитування може бути *відкритим* або *закритим*. У першому випадку інформаторам пояснюється реальна мета дослідження, у другому – ні. У такий спосіб можна одержати щиріші відповіді, уникнути того, щоб інформатор говорив те, що, на його думку, хоче почути інтерв'юер або дослідник.

*Семантичний диференціал* – перелік протилежних визначень. За такого методу опитування використовують шкали порівняння замість запитань. Він може бути відкритий або закритий залежно від того, чи повідомлено інформатору про реальну мету опитування. Кожне визначення оцінюють за біполярною шкалою і розраховують середнє значення за всіма опитаними. Потім розроблюють загальний профіль компанії або товару, який можна порівняти з профілями конкурентів та ідеальними оцінками споживачів.

*Багатовимірне шкалування* – ще один поширений метод опитування, що має закритий або відкритий характер. За його допомогою фіксують ставлення опитуваних до багатьох характеристик товару і компанії. Подальший комп'ютерний аналіз допомагає узагальнити індивідуальні характеристики й оцінити окремий товар або компанію.

*Спостереження* – один із можливих методів збирання первинних даних, коли дослідник безпосередньо спостерігає за людьми й обстановкою. Це аналітичний метод, за допомогою якого фіксують результати поведінки об'єкта спостереження, часто в реальних ситуаціях. Людей не опитують, їхнє співробітництво необов'язкове. Похибки, що породжуються інтерв'юерами, запитаннями, мінімальні. Основні недоліки спостереження пов'язані з тим, що неможливо визначити ставлення, і спостерігачі можуть неправильно

витлумачити поведінку людини. У разі прихованого спостереження споживач може не знати, що за ним спостерігають. У цьому разі використовують спеціальні дзеркала або приховані камери. Метод спостереження найдешевший, однак його можливості надто обмежені. За його допомогою можна оцінити приблизний статево-віковий склад відвідувачів магазину, ресторану або театру, а також приблизну частоту й асортимент покупок.

**Фокусування** полягає в цілеспрямованому доборі так званої фокус-групи (6–9 опитуваних), з членами якої всебічно обговорюються проблеми, які цікавлять дослідників. Фокусування має проводити фаховий спеціаліст, бажано психолог.

Фокус-група може складатися з реальних або потенційних споживачів товару, представників певної соціальної групи, «лідерів думок» або експертів. Метод фокусування застосовують у пошукових дослідженнях, у разі тестування продукції та проведення рекламної кампанії.

**Експеримент** – це дослідження, під час якого в контрольованих умовах змінюють один або кілька параметрів (наприклад, певний елемент маркетингу – від конструкції упаковки до засобів реклами). Експериментальні дослідження потребують добору порівнянних груп суб'єктів, створення для них різної обстановки, контролю за змінюваними параметрами і встановлення значущості наявних розбіжностей. Мета дослідження – розкрити причинно-наслідкові зв'язки, відкинувши суперечливі пояснення результатів спостереження. Основною перевагою експерименту є надання змоги побачити причину й наслідок (наприклад, нова упаковка збільшує обсяг збуту), його структура і систематизований процес. Основні недоліки – високі витрати, надумані умови і нездатність контролювати всі параметри плану маркетингу або всі чинники, що на нього впливають. Експерименти в маркетингу, як правило, коштують дуже дорого.

**Імітація** – метод, що ґрунтується на застосуванні комп'ютерної техніки і відтворює використання різних маркетингових чинників на папері, а не в реальних умовах. Спочатку будується модель контрольованих і неконтрольованих чинників, з якими стикається фірма. Потім різні поєднання умов закладають у комп'ютер з тим, щоб визначити їх вплив на загальну стратегію маркетингу. Для імітації не потрібно співпрацювати зі споживачами, і



вона може враховувати велику кількість взаємозалежних чинників. Проте імітувати дуже важко, до того ж імітація значною мірою залежить від покладеної в її основу моделі припущень.

**Моніторинг** – це постійне відстеження чіткого кола вторинної інформації та її систематизація. Цей метод часто застосовують у дослідженні засобів масової інформації, для відстеження відвідування театрів, виставок, магазинів, спортивних і політичних заходів. Спосіб *спостереження*, коли дослідник стає частиною досліджуваної групи (фірми, курсу), не повідомляючи про це інших членів колективу, називається *включеним*. Переваги включеного спостереження перед зовнішнім полягають у тому, що члени групи не відчують дискомфорту від присутності стороннього, а отже, не змінюють своєї поведінки.

Для того щоб вторинну інформацію можна було проаналізувати, необхідно чітко визначити її етапи. Вони аналогічні етапам одержання первинної інформації: спочатку визначають мету дослідження, потім складають анкету з переліком запитань, на які доцільно відповісти, потім дані групуються в блоки для порівняння. Зібрана та згрупована вторинна інформація піддається статистичному, кореляційному або вірогідному аналізу. Зокрема, для аналізу рекламних, аналітичних, публіцистичних матеріалів використовують спеціальні методи, насамперед контент-аналіз, тобто аналіз тексту в загальному культурному й історичному контексті подій. Існує спеціальна наука – **герменевтика**, що займається розробкою методів вивчення текстів у широкому розумінні цього слова.

#### Ситуаційне завдання 4

ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (ХБФ) – єдине спеціалізоване підприємство кондитерської галузі промисловості України з виробництва борошняних кондитерських виробів: печива, крекеру, вафель, бісквітів. З 1991 р. підприємство вийшло з об'єднання кондитерської промисловості і стало самостійним.

Фабрика має два основні цехи – бісквітний і вафельний, цех з виробництва тари з гофрованого картону; чисельність працюючих – 1200 чол.

У грудні 1993 р. підприємство було приватизовано трудовим колективом і утворилося ПАТ «ХБФ». Аналіз стану справ у галузі кондитерської

промисловості показав, що ПАТ «ХБФ» за обсягами виробництва в натуральних показниках займає третє місце, але специфіка борошняних кондитерських виробів полягає в тому, що це «легкий» (порівняйте шоколад, карамель) і більш дешевий товар. У 2015 р. керівництво «ХБФ» прийняло рішення провести нетрадиційну рекламну акцію – безкоштовно роздати першокласникам (118 шкіл, 16500 дітей) бісквіт «Фірмовий» (вартість 1шт.– 1,40 коп). Результати досліджень ефективності реклами наведено в табл. 6.14.

Темп зростання виробництва кондвиробів фабрики в 2015 р. дорівнює 118 %, у той час як на ПАТ «Дніпропетровська кондитерська фабрика» – 143 %, ПАТ «Локонд» – 185 %, ПАТ «Полтав-кондитер» – 214 %, ПАТ «АВК» – 526 %, ПАТ «Маріупольська кондфабрика» – 384 %, ПАТ «Вінницька кондфабрика» – 155 % (цифри умовні).

Таблиця 6.14

## Результати досліджень

Засоби масової інформації	Тривалість реального впливу, тижні	Витрати на рекламу, тис. грн	Обсяги реалізації товарів, тис. грн	Рівень витрат до обсягу реалізації товарів, %
Преса	11	3,724,00	1,532,00	24
Телебачення	5	16,568,00	17,100,00	97
Радіо	18	2,188,80	2,736,00	80

Обсяг реалізації продукції ХБФ у 2015 р. склав 52,472,70 тис. грн (цифри умовні).

Для більш успішної діяльності на ринку «ХБФ» має проаналізувати коло своїх потенційних покупців, їхні потреби, відношення до продукції і фабрики.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Хто готовий купити пропоновану фабрикою продукцію?
2. Чому споживач буде купувати бісквітну продукцію?
3. Коли споживач буде готовий купити продукцію?
4. Яку продукцію й в якому виді (упакування, розфасовка) хоче одержати споживач?
5. Де і як він буде купувати цю продукцію?
6. Визначте коло потенційних споживачів продукції фабрики.

7. Виявіть найбільш ефективний спосіб поширення реклами за даними таблиці.

8. Визначте витрати на нетрадиційну рекламу.

9. Скільки чоловік може бути проінформовано про цю акцію?

10. У чому перевага застосування нетрадиційної реклами?

Завдання 1

Визначте програму для «ХБФ» і сформулюйте мету маркетингового дослідження.

Завдання 2

Виберіть можливі джерела одержання вторинних і первинних даних.

Завдання 3

Розробіть план збору первинних даних за схемою:

- методи дослідження;
- знаряддя дослідження;
- план складання вибірки;
- способи зв'язку з аудиторією.

Завдання 4

Проведіть анкетування всередині групи, опрацюйте отримані результати і надайте їх аналіз.

Завдання 5

Складіть звіт щодо проведення маркетингового дослідження за схемою:

Анотація

1. Предмет дослідження.
2. Обґрунтування методів.
3. Основні висновки.
4. Рекомендації.

Завдання 6

Проведіть презентацію отриманих результатів з наступним обговоренням у групі.

#### **4. Цінова стратегія підприємства**

**Маркетингова товарна політика** передбачає розробку та прийняття рішень щодо створення товарів підприємства та просування їх на ринок. Завдання

маркетингової товарної політики: розробка нового товару та оновлення виробів, що існують на ринку; розробка товарного асортименту, упаковки та товарних марок; забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів; позиціонування товарів на ринку; аналіз і прогнозування життєвого циклу товарів.

**Товаром** називається те, що може покрити нестатки або задовольнити потребу і пропонується на ринку з метою привернення уваги, придбання та подальшого використання. Класифікацію товарів наведено на рис. 6.18.

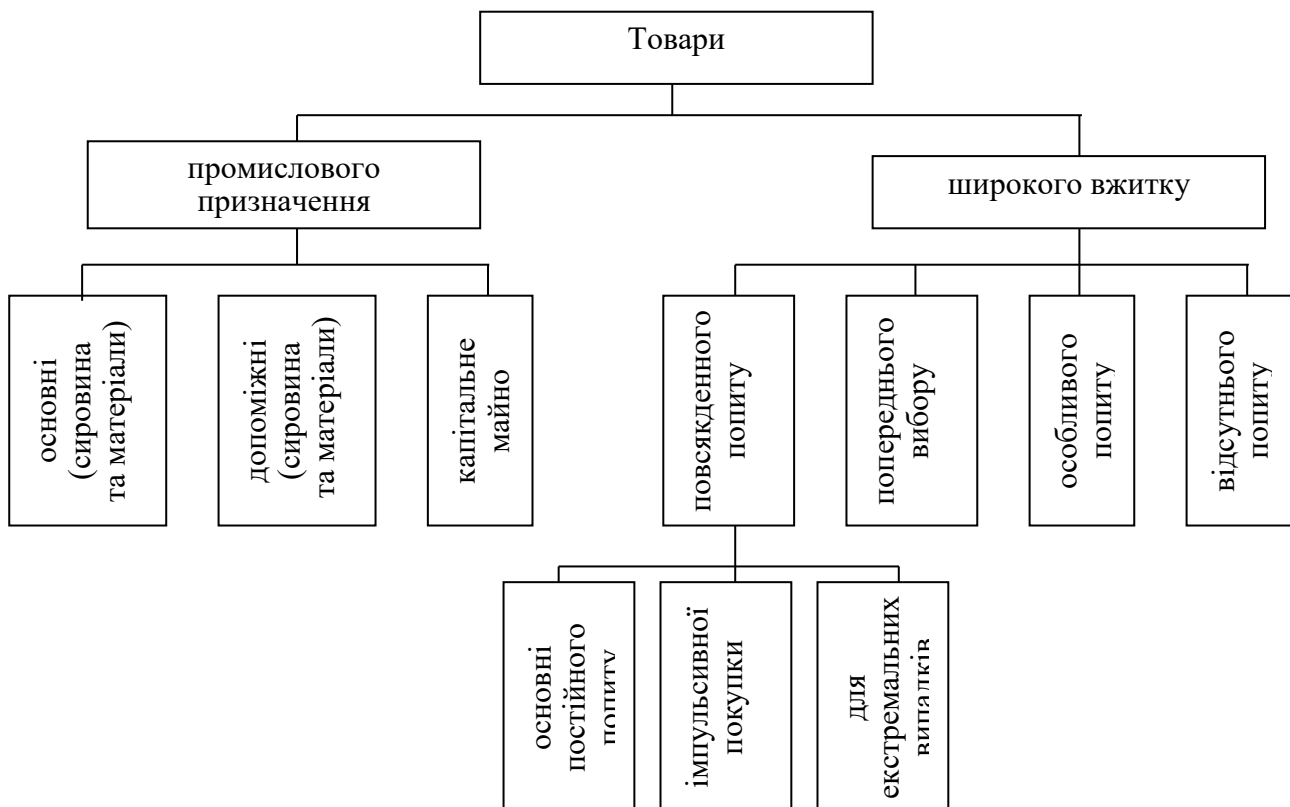
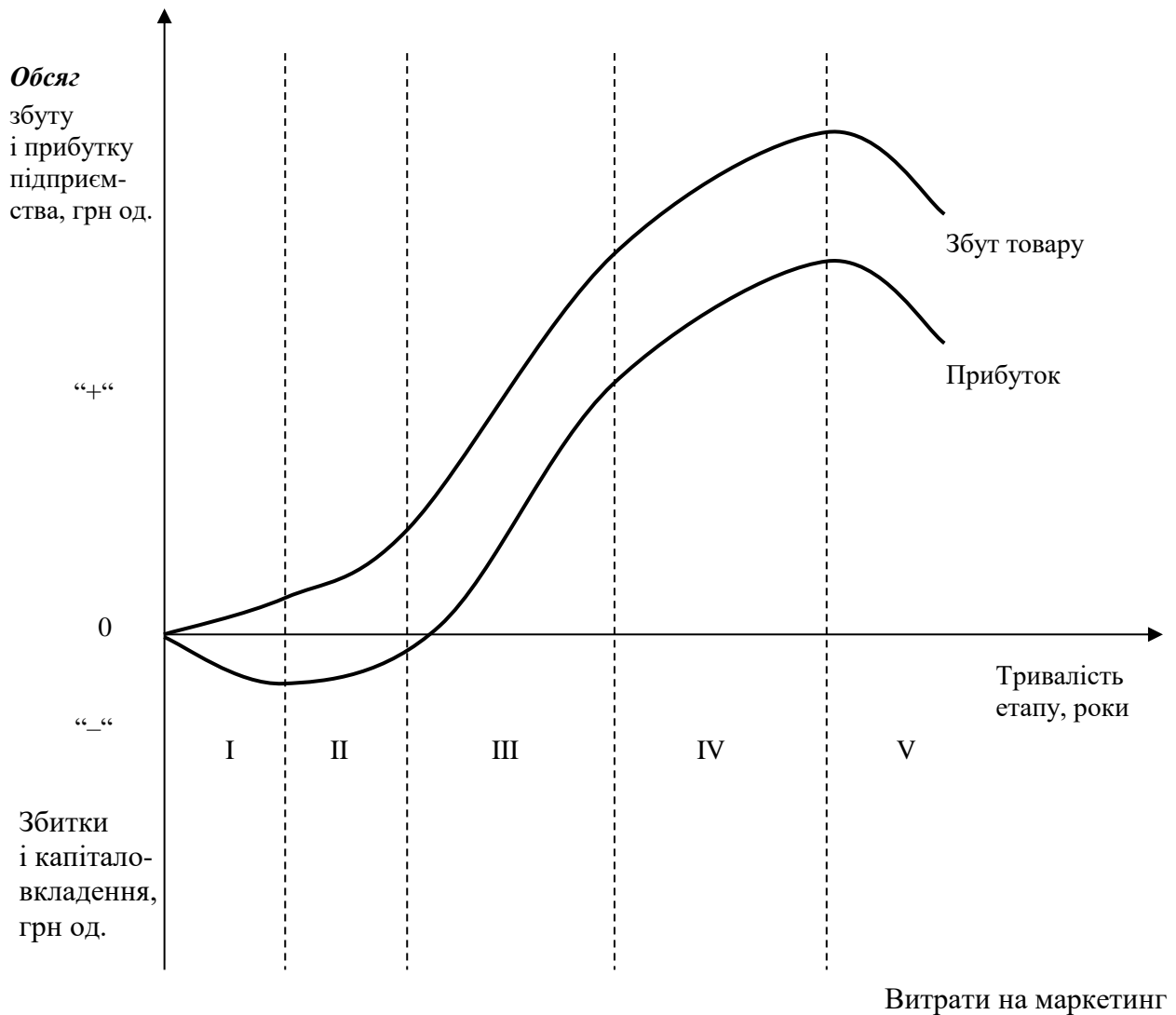


Рисунок 6.18 - Загальна класифікація товарів

Графічну інтерпретацію життєвого циклу товару наведено на рис. 6.19.



Прийняті позначення:

I – розробка товару; II – виведення його на ринок; III – зростання;

IV – зрілість; V – спад

Рисунок 6.19 - Етапи життєвого циклу товару

Мультиатрибутивну модель товару зображено на рис. 6.20. Перелік етапів розробки товару наведено на рис. 6.21.



Рисунок 6.20 - Мультиатрибутивна модель товару

**Товар-мікс** – це сукупність асортиментних груп товарів і товарних одиниць, запропонованих покупцям конкретним продавцем.

Товарна номенклатура має певну ширину, довжину і глибину.

**Ширина товару-мікс** – показник запропонованих асортиментних груп.

**Довжина товару-мікс** – загальна кількість товарних одиниць.

**Глибина товару-мікс** – кількість варіантів кожного товару з асортиментного ряду.

**Узгодженість товару-мікс** – рівень спорідненості різноманітних товарних ліній з точки зору кінцевого використання, виробничих вимог, каналів розподілу тощо.

Довжина товару-мікс визначається як відношення загальної кількості товарних позицій (13) до ширини товару-мікс (4) і дорівнює 3,25. Отже, довжина товару-мікс є невеликою.

**Конкурентоспроможність** – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечують задоволення конкретної потреби.

Спочатку конкурентоспроможність товарів оцінювали за допомогою психофізичного закону Вебера-Фехнера, що пояснює психологію споживачів і формалізацію їхнього вибору. Привабливість того чи іншого товару залежить від сукупності його властивостей (характеристик, показників), що зумовлюють задоволення певних потреб.

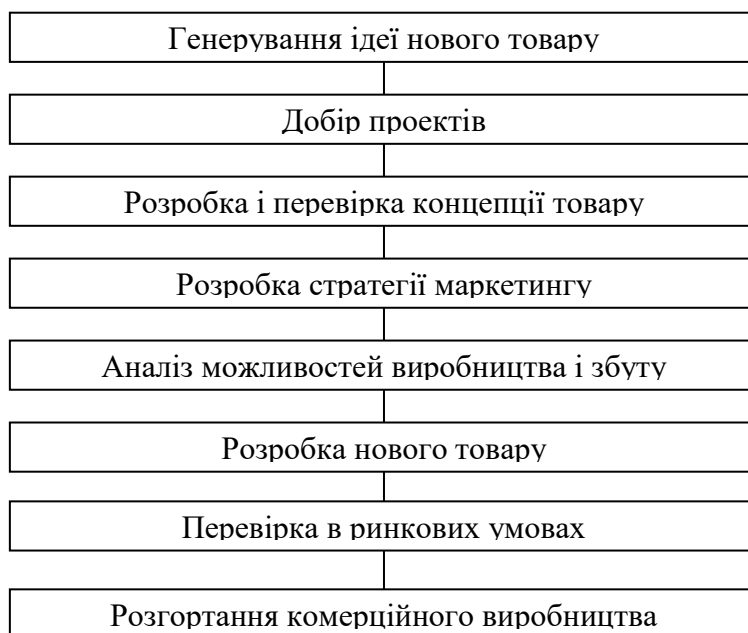


Рисунок 6.21 - Етапи процесу розробки нового товару

Ця сукупність характеристик називається якістю товару. Дослідження в цій галузі, хоча й не були позбавлені теоретичного інтересу, проте мали обмежене значення, оскільки ґрунтувались на абстрактній ідеї про психологію індивідуума. Кількісних методів прогнозування вибору покупцем того чи іншого товару за їх допомогою розроблено не було.

Конкурентоспроможність товару визначається відношенням корисного ефекту до сумарних витрат, пов'язаних із придбанням і експлуатацією товару

$$D_0 = E : ЦС \rightarrow \max, \quad (6.1)$$

де  $E$  – економічний ефект;  $ЦС$  – ціна споживання.

Конкурентоспроможність товару – поняття складне й інтегральне, оскільки охоплює не лише економічні та технічні, а й технологічні показники. Конкурентоспроможність оцінюють залежно від того, є товар кінцевим продуктом, що призначений для задоволення певних потреб (індивідуальних або суспільних), чи засобом виробництва інших товарів. У першому випадку порівняння й оцінювання здійснює споживач, який купує певний товар за певну ціну. У другому випадку завдання можна поділити на дві частини: визначення потреб і вибір альтернативних способів їх задоволення.

Конкурентоспроможність завжди визначається в порівнянні з іншими товарами, а також виходячи з рівня задоволення потреб потенційних споживачів. Рівень конкурентоспроможності можна оцінити за допомогою системи одиничних, групових та інтегральних показників.

Одиничний показник відображує відсоткове співвідношення показників одного й того самого параметра порівнюваних товарів. Груповий показник поєднує одиничні показники та характеризує ступінь задоволення потреби загалом.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару щодо товару-зразка – це чисельна характеристика конкурентоспроможних товарів, що є відношенням групового показника за технічними параметрами до групового показника за економічними параметрами:

$$K = (I_{н. п} I_{т.е.п}) : I_{ц.с}, \quad (6.2)$$

де  $I_{н. п}$ ,  $I_{т.е.п}$  – груповий показник за параметрами відповідно нормативними та техніко-економічними;

$I_{ц.с}$  – груповий показник ціни споживання.

Якщо  $K < 1$ , пропонуваній товар поступається перед товаром-зразком; якщо  $K > 1$ , товар має вищу конкурентоспроможність.

### Ситуаційне завдання 5

Підприємство ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (ХБФ) – виробник бісквітів, печива, вафельних трубочок з різними наповнювачами, крекерів, що реалізує свою продукцію на ринку кондитерських виробів України.



З 1998 р. на ринку працюють концерни «АВК», «Укрпромінвест», фірми «Світоч», «Крафт Якобс Сушард» тощо, на частину яких приходить близько 80 % ринку.

У табл. 6.15 наведено дані про ціни на продукцію, що випускає «ХБФ».

Таблиця 6.15

## Інформація про ціни

Найменування продукції	Нижня і верхня межі цін, грн
Крекер ( 1 кг)	5 – 6
Печиво ( 1 кг)	
«Шарм»	6,2– 6,5
«Приз»	6,4– 6,6
«Талісман»	6,4– 6,8
«Віраж»	6,9– 7,0
«Віночок»	6,2– 6,6
Бісквіт «Фірмовий» (1 упаковка)	3,9 – 4,5
Вафлі «Дебют» ( 1 упаковка)	1,6 – 1,9
Вафельні трубочки ( 1кг)	8,5 – 9,2

## Завдання 1

Проаналізуйте ціни на продукцію «ХБФ» і зіставте з цінами на аналогічну продукцію, що випускається конкурентами.

Яке місце займає «ХБФ» на ринку кондитерських виробів і наскільки конкурентоспроможна її продукція за рівнем цін і якості?

Якої цінової стратегії варто дотримуватися «ХБФ» для збільшення ринку збуту своєї продукції?

Який метод ціноутворення може бути використано для встановлення цін на бісквітну продукцію в умовах вільного ринку?

## Завдання 2

Оцініть фактори, що впливають на рівень цін.

Що визначає мінімальний і максимальний рівень цін на продукцію «ХБФ?»

Чи завжди зниження ціни на продукцію приводить до збільшення попиту на неї?

## Завдання 3

Витрати АТЗТ» Харківська бісквітна фабрика « поділяються на:

- витрати на виробництво продукції (собівартість);

- комерційні витрати (реклама, власні канали збуту);
- інші позареалізаційні витрати (збитки минулих років, витрати від операцій з іноземною валютою, збитки в зв'язку зі зміною курсу іноземних валют).

Яка динаміка:

- а) непланованих витрат?
- б) комерційних витрат?
- в) витрат виробництва? (табл. 6.16).

Таблиця 6.16

## Динаміка витрат «ХБФ»

Стаття витрат	2008 р.		2009 р.		2010 р.	
	Обсяг витрат, тис. грн	Питома вага, %	Обсяг витрат, тис. грн	Питома вага, %	Обсяг витрат, тис. грн	Питома вага, %
1. Витрати на виробництво	9537,3		22340		35109	
2. Комерційні витрати	-	-	272,1		223,7	
3. Позареалізаційні витрати	23		54,4		52,5	
4. Відрахування на додану вартість	2706,4		4419,4		74606,6	
Разом	12267	100	27210	100	42846	100

Аналіз звітності показує, що планова собівартість 2010 року майже не відрізняється від фактичної. Про що це свідчить?

Собівартість продукції за три роки зросла на ... %, а приріст витрат на виробництво продукції збільшився на ... % (розрахуйте). Темпи приросту собівартості перевищують темпи приросту валового доходу на ...% (розрахуйте). Які заходи необхідно реалізувати на фабриці для зниження темпів приросту витрат?

### 5. Збут та стимулювання продажів

**Збутова політика підприємства** тісно пов'язана як з попитом на ринку, так і з можливостями самого підприємства організувати ефективну систему товароруху.

**Канал розподілу товароруху** можна визначити як сукупність підприємств чи окремих осіб, які виконують усі посередницькі функції з фізичного переміщення товарів і передачі будь-кому права власності на товари в процесі їхнього просування від виробника до споживача.

**Канал розподілу** – це сукупність фірм або окремих осіб, які беруть на себе право власності на конкретний товар або послуги на шляху від виробника до споживача, або допомагають передати товар комусь іншому.

Підприємства в умовах ринкової економіки приділяють значну увагу оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати господарської діяльності здебільшого залежать від правильного вибору каналів розподілу, форм й методів збуту продукції, а також від широти асортименту та якості товару.

Учасники каналу розподілу виконують кілька важливих функцій:

- здійснення досліджень;
- стимулювання збуту;
- налагодження контактів;
- встановлення придатності товару;
- проведення переговорів;
- організації руху товарів (транспортування, складування);
- фінансування;
- прийняття ризику.

Канали розподілу характеризують за кількістю рівнів.

**Рівень каналу розподілу** – це будь-який посередник, що виконує певну роботу з просування товару і передачі права власності на нього кінцевому споживачу. Оскільки певні функції розподілу виконують і сам виробник, і кінцевий споживач, вони також належать до складу будь-якого каналу. В цілому протяжність каналу залежить від кількості проміжних рівнів у ньому.

Канал **нульового рівня** складається з виробників, що продають товар безпосередньо споживачам.

**Однорівневий канал** містить одного посередника. На споживчому ринку таким посередником виступає роздрібний торговець. На індустріальному ринку посередником може бути агент із продажу товарів чи брокер.

**Дворівневий канал** складається з двох посередників. На споживчому ринку такими посередниками є оптовий і роздрібний торговець. На індустріальному ринку це може бути дилер, дистриб'ютор. До оптових торговців належать оптовики-купці, брокери і агенти, спеціалізовані оптовики.

**Трирівневий канал** має три посередника. До уже названих оптових і роздрібних торговців додаються невеликі оптовики, що купують товари у великих оптових торговців і перепродають їх невеликим підприємствам роздрібною торгівлі, яких великі оптовики, як правило, не обслуговують.

Існують канали з великим числом рівнів, але вони зустрічаються порівняно рідко.

Канали розподілу не є якоюсь раз і назавжди встановленою системою відносин між її учасниками. Вони перебувають у стані динамічного розвитку, постійно змінюється їхня структура. Це призводить до появи різних вертикальних, горизонтальних і багатоканальних маркетингових систем, які співіснують і разом із тим конкурують між собою.

### Ситуаційне завдання 6

ПАТ «ХБФ» – єдине спеціалізоване підприємство кондитерської галузі промисловості України з виробництва борошняних кондитерських виробів: печиво, крекер, вафлі, бісквіти з різними наповнювачами. Добовий випуск готової продукції – близько 100 тонн кондитерських виробів.

Продукція реалізується у всіх областях України через мережу торгових представництв. За допомогою дистриб'юторської мережі реалізується понад 80 % обсягу продукції. На фабриці впроваджено систему стимулювання збуту (СТИЗ), відповідно до якої стимулюються посередники (кредит), торговий персонал (премії) і покупці (подарунки).

У 1997 р. ПАТ «ХБФ» стала лауреатом II Українського національного конкурсу якості, в 1993 р. фабрика отримала сертифікат відповідності якості на готову продукцію (печиво усіх видів і крекер), у 1996 – на вафельну продукцію, у 1997 – на вафельні бісквіти.

У м. Харкові магазин «Ведмедик» реалізує продукцію фабрики. Система оплати праці торгового персоналу – відрядно-преміальна.

Обсяги виробництва продукції в 2010 р. такі (цифри умовні): печиво – 9750 тис. грн; крекери – 3970 тис. грн; бісквіти – 1687 тис. грн; вафлі – 2417 тис. грн.

Рентабельність фабрики дорівнює: 2008 р. – 30 %, 2009 р. – 32 %, 2010 р. – 26 %, у той час як прибуток за три роки зріс на 7242 тис. грн (цифри умовні).

Щоб підняти обсяги продажу і ознайомити потенційних покупців із продукцією «ХБФ», періодично організовуються виїзні продажі, а також участь у ярмарках. Додаткові витрати (командировочні, пальне тощо) покриваються додатковими доходами в 10 разів.

Акціонерне товариство закритого типу «Харківська бісквітна фабрика» пропонує широкий вибір з різними наповнювачами.

У 2010 році асортимент борошняної кондитерської продукції містив: печиво зі збагаченою рецептурою – «Віночок», «Шарм», «Віраж», «Приз», «Талісман»; бісквіти і бісквітні рулети «Фірмовий»; вафлі «Дебют»; вафельні трубочки, крекери.

Споживачам подобається продукція «ХБФ», але не усі знають смак усіх її різновидів. Багато хто вважають цю продукцію недоступною для себе, припускаючи високі ціни на неї.

Фабрика зацікавлена в тому, щоб надати своїм кондитерським виробам неповторний смак і аромат, прийнятні ціни і за рахунок цього підвищити попит на неї. Реклама пасивна на рівні обмеженого випуску календарів, рекламних буклетів та проспектів.

Завдання 1.

Опишіть, які потреби задовольняє продукція ПАТ «ХБФ».

Завдання 2

Для ПАТ «ХБФ» визначте:

- можливість розширення асортименту продукції і виходу на нові ринки збуту;
- обсяги реалізації продукції в натуральному і вартісному вираженні за допомогою каналів нульового рівня.

У чому полягають особливості роботи без посередників?

При яких умовах доцільніше працювати з посередниками?

Які можливості в торговій сфері має фабрика?

Кого і як необхідно стимулювати?

Форми стимулювання збуту, які застосовуються на фабриці.

## Завдання 3

Для ПАТ «ХБФ» визначте:

- у чому полягає специфіка споживачів борошняних кондитерських виробів ПАТ «ХБФ»;
- на кого має бути розрахована довгострокова реклама продукції фабрики;
- яка нетрадиційна форма просування продукції могла б ефективно вплинути на сприйняття продукції ПАТ «ХБФ» потенційними споживачами;
- можливість розширення асортименту продукції і виходу на нові ринки збуту.

## Завдання 4

Прогнозовані обсяги квартальних продажів відповідно такі: 800, 700, 900, 800 тонн при ціні реалізації 6,0 грн/кг.

Передбачається, що весь наявний відповідно до балансового звіту обсяг дебіторської заборгованості погашається в першому кварталі (його розмір складає 5500 грн).

Необхідно скласти бюджет продажу «ХБФ» на наступний рік відповідно до табл. 6.17.

Таблиця 6.17

## Бюджет продажу на 2011 р.

Бюджет продажу	Квартал, 2011 р.				
	1	2	3	4	Всього
Очікуваний обсяг продажу	800	х	х	х	х
Ціна реалізації, грн	4,0	х	х	х	х
Виручка від реалізації, грн	х	х	х	х	х
Графік очікуваних грошових надходжень					
Рахунки до отримання на 31.12. 2011 р.	х	-	-	-	х
Продажі першого кварталу	х <sup>1)</sup>	х <sup>2)</sup>	-	-	х
Продажі другого кварталу	-	х <sup>1)</sup>	х <sup>2)</sup>	-	х
Продажі третього кварталу	-	-	х <sup>1)</sup>	х <sup>2)</sup>	х
Продажі четвертого кварталу	-	-	-	х <sup>1)</sup>	х
Всього грошових надходжень	х	х	х	х	х

Примітка.

1. 70 % від обсягу реалізації оплачується в кварталі продажу;

2. 28 % від обсягу реалізації оплачується в кварталі, що йде за кварталом продажу; 2 %, що залишилися – списуються як безнадійні борги.

#### Завдання 5

Чи планується програма стимулювання збуту (СТИЗ) на «ХБФ»?

Які види стимулювання збуту застосовуються на «ХБФ»?

Які очікуються результати програми використання системи СТИЗ?

Чи відомі потенційним покупцям умови розстрочки й інших видів кредиту?

Якщо немає – що потрібно зробити, щоб були відомі?

Які прийоми спонукання збутового персоналу використовуються на «ХБФ»?

Чи застосовується преміальна торгівля?

Чи існує на «ХБФ» стандарт обслуговування? Якщо «так», то надайте його характеристику.

Як оцінюються результати роботи торгового персоналу?

Чи існують виїзні продажі? Якщо «так», складіть бюджет витрат «ХБФ» на організацію виїзних продажів автомашиною.

#### Завдання 6

Розробіть комплекс заходів щодо просування смачних кондитерських виробів фабрики (особистий продаж, реклама, пропаганда, паблік рилейшнз, стимулювання збуту) на внутрішньому і зовнішньому ринках.

#### Завдання 7

Складіть текст реклами для просування товару «вафельні трубочки з какао, молочні, горіхові, кавові» на внутрішньому ринку.

#### Завдання 8

Складіть рекламне повідомлення і розрахуйте рекламний бюджет для просування на зовнішній ринок (Молдова, Росія, Білорусь) товарів «бісквіт» і «бісквітний рулет» «Фірмовий».

#### Завдання 9

Відділ маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» проводив дослідження, у результаті якого були з'ясовані основні споживачі її продукції. Це діти віком 7–12 років, що дуже люблять вафельні трубочки і вафлі «Дебют», бісквіт «Фірмовий» (2,0 грн за штуку), печиво «Шарм», «Приз», «Талісман», «Віраж», «Віночок». Батьки бачать, яка продукція найбільше подобається їх дітям і, відповідно, намагаються її

купувати. Згодом діти подорослішають і в майбутньому свої улюблені з дитинства ласощі будуть купувати своїм дітям.

Найчастіше діти не читають газет із рекламними оголошеннями. Вони з задоволенням 1 вересня бажали б одержати бісквіт «Фірмовий». Батьки і діти будуть пам'ятати продукцію ПАТ «ХБФ» оскільки вона буде асоціюватися в них зі святом і однією зі славних подій дитинства. За даними міського відділу народної освіти в м. Харкові налічується понад 190 шкіл, у 2010 р. було 17,500 першокласників. Сформулюйте відповіді на такі запитання:

1. У чому полягає специфіка споживачів борошняних кондитерських виробів ПАТ «ХБФ»?
2. На кого має бути розрахована довгострокова реклама продукції фабрики?
3. Яка нетрадиційна форма просування продукції могла б ефективно вплинути на органи почуттів потенційних споживачів?
4. Які рекомендації можна надати керівництву «ХБФ» на наступний рік?

### Ситуаційне завдання 7

Визначити поетапно види попиту на гриби та розробити завдання маркетингу для кожного з етапів розвитку господарства «Дніпро» за даними, наведеними у табл. 6.18.

Таблиця 6.18

Етапи розвитку господарства «Дніпро»

Роки	Ситуація
2004	Виникла ідея вирощувати гриби-печериці. Обсяг надходжень печериць на ринки Києва і Київської області мізерний. Поступово гриби почали завозити з Польщі
2005	Вирощено перші партії грибів у Київській області і завезено на ринки Києва. По-перше, пересічному українському громадянину вони не відомі як такі, що вирощуються у штучних умовах. По-друге, за рівнем платоспроможності придбати гриби можуть лише 15 % чисельності населення
2006–2007	Поступове налагодження виробництва грибів. Обсяги реалізації приблизно дорівнювали обсягам виробництва
2008	Обсяги реалізації грибів поки що дорівнюють обсягам їх виробництва. Однак з'явилося безліч невеликих господарств і приватних осіб, які почали вирощувати печериці, вешенки та трюфелі
2009	Організовано вирощування та збут вешенок
2010	Обсяги виробництва почали перевищувати обсяги реалізації. На цей момент конкуренти потіснили підприємство завдяки використанню прискореної та дешевої технології



### Ситуаційне завдання 8

Просегментувати ринок м. Харкова, приблизно розподілити обсяг продажу за сегментами та визначити очікуваний прибуток трьох підприємств: МП «Сільгосптехніка», ВАТ «Сучасний одяг», фірми «ЮСІ» за даними, наведеними у таблицях 6.19 – 6.21. Розподіл ринку за сегментами представлено на рис. 6.22.

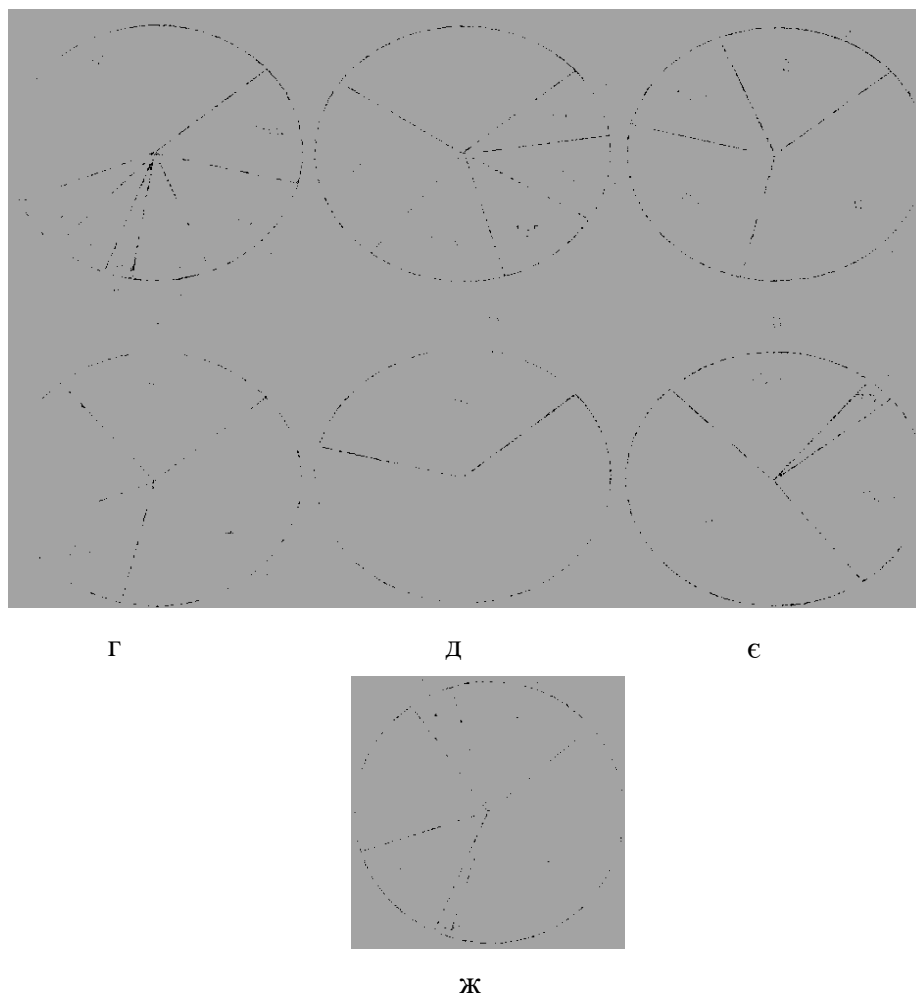


Рисунок 6.22 - Розподіл ринку за сегментами:

**а** – чисельністю населення в районах (1 – Салтівський, 2 – Центр, 3 – Олексіївський, 4 – Рогань, 5 – Павлове Поле, 6 – Холодногірський, 7 – решта (разом – 1,5 млн. осіб); **б** – за віком (1 – 0 – 7 років, 2 – 8 – 17 років, 3 – 18–30 років, 4 – 30 – 50 років, 5 – 50 – 60 років, 6 – 60 років і старші); **в** – за способом життя (1 – песимісти, 2 – реалісти, 3 – оптимісти, 4 – скептики); **г** – за типом особистості (1 – пасивні спостерігачі, 2 – люди «навпаки», 3 – азартні, 4 – пристрасні); **д** – за статтю (1 – жінки, 2 – чоловіки); **е** – за прибутками (1 – 40–100 грн, 2 – 100–300 грн, 3 – 300 – 1000 грн, 4 – 1000 грн і більше); **ж** – за родом занять (1 – пенсіонери, 2 – банкіри, 2 – інтелігенція, 4 – торговці, 5 – підприємці та бізнесмени-виробники, 6 – робітники).

Таблиця 6.19

## Мале підприємство «Сільгосптехніка»

Показник	Секатори	Електронасоси	Бензопили	Оприскувачі
Обсяг попиту, тис. грн	9198	10680	98785	8394
Обсяг виробництва, тис. грн	10980	12400	85370	5400
Витрати виробництва, тис. грн	7920	10000	74200	3280
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	9000	10580	85370	5400
Можливість оплачувати транспортні витрати і відсоток доходу	2	3	3	0,1

Таблиця 6.20

## БАТ «Сучасний одяг»

Показник	Спецодяг	Спортивний одяг	Верхній одяг	Костюми
Обсяг попиту, тис. грн	2452	3140	4278	5130
Обсяг виробництва, тис. грн	2452	3140	4278	5130
Витрати виробництва, тис. грн	2000	3000	4103	4940
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	2452	3140	4278	5130
Можливість оплачувати транспортні витрати	0	0	0	0,5

Таблиця 6.21

## Фірма «ЮСІ» (синтетичні миючі засоби)

Показник	Пральний порошок «ЛЮСІ»	Паста для чищення посуду «ЛЮСІ»	Рідина для миття посуду «ЛЮСІ»	Пральний порошок «ТАЙД»
Обсяг попиту, тис. грн	7450	2830	7120	10015
Обсяг виробництва, тис. грн	8000	3000	6400	9400
Витрати виробництва, тис. грн	7200	2415	5870	9342
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	7450	2830	6400	9400
Можливість оплачувати транспортні витрати (відсоток доходу)	50	50	60	60

### Ситуаційне завдання 9

Побудувати матрицю про становище товарів на ринку за методикою «Бостон консалтинг» і визначити становище товарів фірми «Троянда» за допомогою методики розрахунку коефіцієнта частки ринку (К)

$$K = P_{ч_t} / P_{ч_k}, \quad (6.3)$$

де  $P_{ч_t}$  – частка ринку товару фірми;  $P_{ч_k}$  – частка ринку найбільшого конкурента (якщо  $K > 1$ , то частка ринку товару висока, якщо  $K < 1$  – низька). Дані для розрахунку наведено в табл. 6.22.

Таблиця 6.22

Вихідні дані часток ринку квіткової продукції України

Товар	Темпи зростання ринку, % (за кварталами)				Частка ринку фірм, %							
					«Троянда» (за кварталами)				голландських (за кварталами)			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Бізнес-букет	17	15	-3	8	10	12	8	7	50	61	33	69
2. Букет «Ікебана»	13	10	-2	3	10	12	6	9	45	54	21	39
3. Букет «Подарунковий»	10	8	-4	5	5	8	2	5	32	48	25	58
4. Квіти в роздріб	8	5	0	-2	20	25	24	21	15	11	13	12
5. Корзина квітів	2	2	0	-1	31	34	38	29	10	11	13	10
6. Квіти декоративні	5	10	15	8	15	18	21	28	8	7	9	11
7. Квіти штучні	4	0	-2	0	80	85	87	80	5	3	2	1
8. Квіти домашні у горщиках	8	15	-10	13	15	28	26	21	74	65	74	78
9. Квіти в упаковці	20	25	0	-16	52	49	25	18	48	34	49	38

*Примітка.* Коефіцієнт частки ринку оцінюється за середніми даними часток ринку провідного конкурента — голландських квіткових фірм і досліджуваної фірми «Троянда».

**Ситуаційне завдання 10**

За даними таблиць 6.23 і 6.24 визначити етапи створення життєвого циклу товару послуг, розробити окремі завдання маркетингу для консалтингової фірми (курси ріелтерів) та ПАТ «Рогань», визначити спільні та відмінні риси.

Таблиця 6.23

**Відомості про ПАТ «Рогань»**

Показник	2014 р. (за кварталами)				2015 р. (за кварталами)			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Обсяг попиту, тис. грн	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Обсяг реалізованої продукції, послуг, тис. грн	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0
Кошти, витрачені на розробку товару, послуг, тис. грн	5,0	6,0	8,0	9,0	10,0	12,0	14,0	15,0
Кошти, витрачені на стимулювання збуту, тис. грн	5,0	5,0	5,0	5,0	5,6	5,6	5,6	5,6
Кошти, витрачені на формування мережі розподілу товару, тис. грн	-	-	-	-	0,2	0,2	0,2	0,2
Разом витрат, тис. грн	10,0	11,0	13,0	14,0	15,8	17,8	19,8	20,8

*Примітка.* Застосовується інформаційна реклама. На транспортні послуги кошти не витрачались.

**Ситуаційне завдання 11**

За даними наведеної нижче таблиці щоквартально для двох видів товарів фірми «Беркут» визначити вид маркетингу залежно від завдання попиту та розробити завдання маркетингу для кожного товару (таблиця 6.25).

Таблиця 6.24

## Відомості про ПАТ «Рогань»

Показник	2014 р. (за кварталами)				2015 р. (за кварталами)			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Обсяг попиту, тис. грн	5480	5480	5480	5490	5491	5491	5491	5492
Обсяг реалізованої продукції, послуг, тис. грн	420	420	421	421	422	422	422	423
Кошти, витрачені на розробку товару, тис. грн	53	53	53	52,5	52,5	52,5	52	52
Кошти, витрачені на оплату транспортних послуг, тис. грн	1	1	1	I	1,2	1,2	1,2	1,2
Кошти, витрачені на стимулювання збуту, тис. грн	2	2	2	2	3	3	3	3
Вид реклами, що застосовується	Інформаційна				Нагадувальна			
Кошти, витрачені на формування мережі розподілу товару, тис. грн	10	10	12	13	13	14	16	17
Разом витрат, тис. грн	66	66	68	68,5	69,7	70,7	72,2	73,2

*Примітка.* Необхідно детально проаналізували причини ситуації, що склалася. Попит на жіночі сумки великий і щорічно підвищується, особливо в зимовий період (у цей час в Україні збільшується кількість порізів та крадіжок). Для поновлення втрачених та пошкоджених сумок жінки мають купувати нові.

Аналогічно слід проаналізувати попит на шкіряні дитячі рукавички. Попит на них відсутній через високу ціну, а можливо, невисоку якість і наявність дешевих простих рукавичок.

Аналогічно необхідно розроблювати завдання маркетингу для кожного товару окремо.

Таблиця 6.25

Показники щоквартальної господарської діяльності фірми «Беркут»

Показник	Вид товару	2013 р.				2014 р.				2015 р.			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Обсяг попиту по регіону, тис. грн	Сумки жіночі	8190	8190	8290	8290	8180	8150	8190	8185	9000	9000	8950	8950
	Рукавички шкіряні дитячі	1111	1110	1120	1000	1111	1110	1120	1000	1115	1111	1120	1000
Обсяг продажу, тис. грн	Сумки жіночі	2117	2120	2120	2120	2120	2130	2130	2130	2150	2150	2150	2150
	Рукавички шкіряні дитячі	1111	1110	1120	1000	1111	1110	1120	1120	1115	1111	1120	1000
Ціна реалізації одного виробу, тис. грн	Сумки жіночі	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Рукавички шкіряні дитячі	40	40	39	42	40	40	39	39	39	39	39	42
Виробнича потужність підприємства, тис. грн	Сумки жіночі	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	Рукавички шкіряні дитячі	7050	7050	7050	7050	7050	7050	7050	7050	7050	7050	7050	7050
Фактичний обсяг випуску продукції, тис. грн	Сумки жіночі	2117	2120	2120	2120	2120	2130	2130	2130	2150	2150	2150	2150
	Рукавички шкіряні дитячі	4080	4080	3550	3550	3550	3550	3550	3000	3000	3000	3000	3000

### Ситуаційне завдання 12

Сервісний центр компанії ABC планує організувати свою роботу способом персональних продаж. Для цього були підготовлені такі дані.

1. Усі клієнти компанії за обсягами продажу розподіляються на три категорії: А (1000 клієнтів), В (5000 клієнтів), С (600 клієнтів).

- Передбачається частка відвідувань клієнтів А – 1 раз на місяць, клієнтів В – 2 рази на місяць, клієнтів С – 1 раз на 3 місяці.

- Кожний представник компанії працює 48 тижнів на рік, 5 днів на тиждень, по 8 годин на день.

- Середній час відвідування одного клієнта типу А – 50 хвилин, клієнтів В – 40 хвилин, клієнтів С – 30 хвилин.

- Час на шлях при відвідуванні клієнтів дорівнює приблизно 30 % бюджету робочого часу.

- Вартість утримання одного представника дорівнює 9600 грн/рік. Бюджет на утримання представників формується за рахунок 1 відсотка маржі від обсягу замовлень.

Необхідно визначити, яка мінімальна кількість працівників має працювати у сервісному центрі компанії ABC; при якому мінімальному обсязі замовлень клієнтів В прибуток покриє витрати на утримання представників компанії.

### 6. Планування маркетингу

Поняття «план маркетингу» є комплексним і складається із сукупності планів:

- виробництва;
- випуску конкретного товару;
- ринкової діяльності.

Етапи розробки плану маркетингу незалежно від виду виробництва наведені на рис. 6.23.

Етап 1. *Зведення контрольних показників.* Наводиться перелік основних поточних завдань підприємства, виражених у цифрах, і рекомендації керівництву щодо їх виконання, згідно з напрямом плану.

Етап 2. *Аналіз поточної маркетингової ситуації*. Описується характер цільового ринку: його розмір, основні сегменти, потреби замовників, специфічні чинники середовища, основні товари, канали розподілу, перелік конкурентів, потенційних і безпосередніх споживачів.



Рисунок 6.23 - Етапи розробки плану маркетингу підприємства

Етап 3. *Перелік небезпек і можливостей*. Наводиться перелік та характеристика небезпек, що можуть виникнути у процесі проникнення товару на ринок; визначається ризик, пов'язаний з можливим впливом негативних чинників на товар. Наводяться результати аналізу можливостей підприємства.

Етап 4. *Перелік завдань і проблем*. Виходячи з переліку небезпек і можливостей висувуються завдання і визначаються проблеми з усунення небезпек і набуття можливостей.

Етап 5. *Стратегії маркетингу*. Розкривається широкий маркетинговий підхід до поставлених завдань. Стратегія маркетингу — це раціональна, логічна система, керуючись якою підприємство планує виконати свої маркетингові завдання. Якщо воно працює на кількох цільових ринках чи сегментах, доцільно розробити стратегію маркетингу для кожного з них, що передбачає вибір:

- стратегії охоплення цільових ринків (сегментів ринку);
- товарної стратегії;
- стратегії ціноутворення;
- стратегії збуту;
- стратегії логістики;
- просування товарів на ринку.



Кожну стратегію необхідно обґрунтувати щодо доцільності та узгодженості зі загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас визначають *бюджет маркетингу*, необхідний для реалізації стратегії маркетингу.

Етап 6. *Маркетингові програми дій*. Стратегії маркетингу необхідно втілити в конкретні програми дій: що буде зроблено; коли буде зроблено; хто виконуватиме; якими будуть витрати.

Етап 7. *Маркетингові бюджети*. Наводяться заплановані обсяги доходів, витрат та прибутку.

Етап 8. *Порядок контролю*. Розкривається порядок контролю за виконання запланованих заходів.

Оскільки під час виконання плану маркетингу виникає безліч непередбачуваних ситуацій, відділ маркетингу має постійно контролювати виконання плану. Система маркетингового контролю необхідна для підтвердження ефективності діяльності підприємства. Існує три типи маркетингового контролю (табл. 6.26).

Таблиця 6.26

Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Відповідальні за здійснення контролю	Мета контролю	Прийоми та методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Вища та середня ланки управління	Переконалися в досягненні запланованого прибутку	Аналіз можливостей збуту. Аналіз частки ринку. Аналіз співвідношення витрат на маркетинг і збут. З'ясування ставлення учасників маркетингового середовища до товару та фірми
Контроль за прибутковістю	Контролер маркетингу	З'ясувати, на чому підприємство заробляє гроші, а на чому – втрачає	Оцінка рентабельності діяльності з розбивкою за товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та обсягами замовлень
Стратегічний контроль	Вища ланка керівництва	З'ясувати, чи насправді підприємство використовує всі маркетингові можливості, наскільки ефективно воно це здійснює	Ревізія маркетингу

### Ситуаційне завдання 13

Акціонерне товариство закритого типу «Харківська бісквітна фабрика» – широко відомий виробник борошняних кондитерських виробів з різними наповнювачами. Це печиво, вафлі, вафельні трубочки, крекери, бісквіти.

Обсяг виробництва фабрики в 2014 р. склав 17 824 тонн, що відповідає 59 622 тис. грн ( цифри умовні). У 2015 р. заплановано зростання обсягів продажів (у тоннах) на 19 %. Відсоток виконання плану в 2014 р. склав 100,2, плановий показник 2015 р. – 100,5 %.

Як показали проведені дослідження, попит на продукцію ХБФ позитивний, незважаючи на те, що на внутрішньому ринку працюють досить сильні конкуренти – кондфабрики Дніпропетровська, Полтави, Вінниці, Маріуполя тощо.

Рентабельність ХБФ у 2014 р. склала 26 %, на наступний рік заплановане досягнення 30 %.

Витрати на виробництво в 2014 р. склали 35 109 тис. грн. Їхня питома вага в загальній сумі витрат дорівнює 82 %. На 2015 р. заплановане зниження загального рівня витрат на 0,5 %.

Комерційні витрати в 2010 році дорівнювали 223,7 тис. грн, позареалізаційні витрати – 52,5 тис. грн. Їхній ріст заплановано на рівні 1 %.

#### Завдання 1

Складіть коротке зведення контрольних показників і основних цілей ХБФ.

#### Завдання 2

Проведіть аналіз ситуації на ринку в такій послідовності:

##### А. Аналіз покупців

- основні клієнти «ХБФ» (цільові сегменти);
- їхні основні потреби;

##### В. Аналіз ринкових тенденцій

- перспективи зміни попиту на продукцію протягом 3 – 5 років;
- етап життєвого циклу товару;

##### С. Аналіз конкурентів;

##### Д. Аналіз продукції (номенклатури й асортименту) і каналів її збуту на ринку;

Е. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що можуть впливати на ситуацію на ринку:

- економічні;
- юридичні;
- соціально-культурні;
- науково-технічні;
- екологічні;
- демографічні.

#### Завдання 3

Сформулюйте місію «ХБФ» та її задачі у виді конкретних цілей.

#### Завдання 4

Необхідно розробити комплекс маркетингу (товар, ціна, збут, комунікації) для кожного напрямку діяльності «ХБФ» і вказати можливий розмір бюджету на маркетинг:

1. Напрямок діяльності.
2. Комплекс маркетингу.
3. Рівень витрат на маркетинг.

#### Завдання 5

Необхідно розробити програму дій (на 1 – 2 роки), що дає відповіді на запитання:

1. Що буде зроблено?
2. Коли це буде зроблено?
3. Хто це буде робити?
4. Скільки це буде коштувати?

#### Завдання 6

Складіть бюджет на наступний рік, тобто прогноз прибутків і збитків (табл. 6.27). У графі «Витрати» вкажіть витрати виробництва, товароруху і маркетингу. Виберіть метод планування бюджету.

Таблиця 6.27

#### Прогноз прибутків і збитків

Доход за статтею, грн	Витрати за статтею, грн

## Довідка

Методи планування бюджету: на основі показників цільового прибутку (табл. 6.28) та на основі оптимізації прибутку.

Таблиця 6.28

## Приклад планування на основі цільового прибутку «ХБФ»

Етап планування	Результат оцінки, тис. грн
1. Прогноз загального обсягу ринку, т.	
2. Прогноз частки ринку, %	
3. Прогноз обсягу продаж, т.	
4. Встановлення продажної ціни дистриб'юторам (грн/т)	
5. Розрахунок суми надходжень від продажу, тис. грн	
6. Розрахунок суми змінних витрат, грн/т. (0,4 стор.4)	
7. Розрахунок суми валового прибутку, за рахунок якого покриваються валові витрати, витрати на проведення маркетингу і отримується доход, тис. грн (стор.4–стор.6) × стор.3	
8. Розрахунок суми постійних витрат, тис. грн (0,3 стор.4 × стор.3)	
9. Розрахунок частки валового прибутку для покриття витрат на маркетинг і отримання доходу, тис. грн, (стор.7–стор.8)	
10. Розрахунок суми цільового прибутку, тис. грн (задати цифру)	
11. Розрахунок суми можливих витрат на маркетинг, тис. грн (стор.9–стор.10)	
12. Розбивка бюджету на маркетинг: реклама (60 %) стимулювання збуту (36 %) маркетингові дослідження (5 %)	

## Завдання 7

Укажіть порядок контролю за ходом виконання плану маркетингу (щомісячно, поквартально).

Дайте відповідь на питання: для чого необхідна система маркетингового контролю?

Укажіть мету контролю, прийоми контролю й основних відповідальних за його проведення (результати занести в табл. 6.29).

Таблиця 6.29

## Характеристика маркетингового контролю

Тип контролю	Відповідальні	Мета контролю	Прийоми і методи контролю
Контроль за виконанням річних планів			
Контроль прибутковості			
Стратегічний контроль			

## Завдання 8

Необхідно провести презентацію розробленого плану маркетингу «ХБФ» та підсумувати отримані результати.

**7. Оцінка маркетингової діяльності підприємства**

На основі попереднього опису ситуацій, що склалися на «ХБФ», та отриманих попередніх результатів розрахунків необхідно провести оцінку маркетингової діяльності ВАТ «ХБФ» відповідно пропонованого зразка.

*1. Профіль підприємства*

- 1.1. Найменування підприємства.
- 1.2. Інформація для контактів.
- 1.3. Правовий статус.
- 1.4. Дата заснування.
- 1.5. Форма власності.
- 1.6. Філії підприємства.
- 1.7. Місія і стратегічна мета діяльності ВАТ «ХБФ».
- 1.8. Ключові моменти розвитку підприємства.
- 1.9. Основні види діяльності.
- 1.10. Географія діяльності підприємства.
- 1.11. Характеристика співробітників (навести відповідно до табл. 6.30).

- 1.12. Імовірність поглинання іншим підприємством, можливі наслідки.
- 1.13 Керівники підприємства (рада директорів, президентська рада і т.д.).
- 1.14. Організаційна структура (оновлена).
- 1.15. Резюме ключового персоналу (відповідно до пропонованої структури)

Таблиця 6.30

## Характеристика співробітників ВАТ «ХБФ»

Персонал	Кількість, чол.	
	штатних	за сумісництвом
Менеджери /Адміністратори		
Маркетологи		
Фінансисти		
Виробничий персонал		

*2. Аналіз організації відділу маркетингу*

2.1. Місце служби/відділу маркетингу в організаційній структурі підприємства.

2.2. Резюме і список обов'язків співробітників служби/відділу чи маркетингу співробітників інших підрозділів, що виконують маркетингові функції (відповідно до пропонованої структури).

2.3. Який тип маркетингової інформаційної системи застосовується на підприємстві?

Чи є в службі/відділі маркетингу комунікаційне устаткування і комп'ютери?

Якою мірою співробітники служби маркетингу мають до них доступ?

2.4. Маркетингові курси і семінари, у яких брали участь співробітники служби маркетингу.

*3. Дослідження ринку*

3.1. Опис ринку, на якому працює підприємство.

3.2. Розмір ринку.

3.3. Темпи зміни розміру ринку.

3.4. Фактори, що викликають зміну розміру ринку.

3.5. Прогнози розширення ринку.

3.6. Сезонні/циклічні коливання ринку.

3.7. Конкурентна позиція підприємства.

*4. Опис продукції*

4.1. Основні торгові марки підприємства.

4.2. Імідж продукції підприємства.

4.3. Опис продукції:

Продукт 1

4.3.1. Вид продукту;

4.3.2. Частка ринку, займана продуктом;

4.3.3. Ціна (тенденції зміни);

4.3.4. Життєвий цикл продукту;

4.3.5. Частка доходу від продукту в загальному обсязі продажу фабрики;

4.3.6. Обсяг продажів у натуральному і грошовому вираженні (на 1 січня 2011 р.);

4.3.7. Способи просування продукту, канали розподілу і збуту продукту, їхні можливості;

4.3.8. Сфери застосування продукції;

4.3.9. Критерії вибору продукції споживачами;

4.3.10. Конкурентні переваги продукту, унікальні торгові пропозиції;

4.3.11. Продукти – конкуренти.

Продукт 2. ( 4.1–4.3.11).

## 5. Аналіз споживачів

5.1. Основні групи споживачів продукції підприємства (сегменти): перелік, кількість, розташування, ключові ознаки, відношення до продукції підприємства.

5.2. Потенційні групи споживачів (сегменти): перелік, кількість, розташування.

5.3. Характеристика сегментів:

Сегмент 1

5.3.1. Рівень попиту;

5.3.2. Темпи змін сегменту ринку;

5.3.3. Вимоги сегменту до продукту:

- технічні характеристики;
- економічні характеристики;
- якість;
- сервісне обслуговування після продажу.

Сегмент 2 ( 5.1–5.3.3) тощо.

### 6. Аналіз постачальників

#### 6.1. Опис постачальників:

##### Постачальник 1

6.1.1. Назва підприємства-постачальника.

6.1.2. Частка постачань відповідно до табл. 6.31.

Таблиця 6.31

Характеристика постачань

Продукт / сировина	Якість, бал	Ціна, грн
1.		
2.		
і т.д.		

6.1.3. Додаткові послуги.

6.1.4. Тривалість співробітництва.

6.1.5. Залежність підприємства від даного постачальника / надійність постачальника.

Постачальник 2 ( 6.1–6.1.5).

### 7. Аналіз конкурентів

7.1. Основні конкуренти підприємства

7.2. Чи проводилися маркетингові дослідження?

7.3. Причини проведення маркетингових досліджень.

7.4. Опис конкурентів:

##### Конкурент 1

7.4.1. Найменування підприємства – конкурента.

7.4.2. Географічні регіони збуту продукції.

7.4.3. Частка ринку.

7.4.4. Маркетингова стратегія (продукція, ціни, просування, розподіл, сервіс тощо).

7.4.5. Сильні сторони і переваги підприємства-конкурента.

7.4.6. Слабкі сторони і недоліки підприємства-конкурента.



Конкурент 2 ( 7.4.1–7.4.6) тощо.

#### *8. Технологічний рівень*

8.1. Виробничі потужності на 1 січня.

8.2. Якість виробленої продукції.

8.3. Яким чином оцінюється якість продукції, виробленої підприємством?

8.4. Фактори, що впливають на якість продукції.

8.5. Порівняйте технологію, що використовує ВАТ «ХБФ», з:

- технологіями основних конкурентів;
- середнім рівнем технології в галузі;
- найсучаснішими світовими технологіями.

#### *9. Фінансова інформація*

9.1. Обсяги продажу (на 1 січня).

9.2. Який із продуктів найбільш прибутковий, а який – найменш?

9.3. Частка ринку за основними видами діяльності.

9.4. Розмір бюджету маркетингу.

9.5. Яким чином визначається бюджет маркетингу?

9.6. Як залежить бюджет маркетингу від доходів підприємства?

9.7. Основні фінансові показники.

9.8. Планові обсяги продажу на наступний рік.

### **8. Ділова гра «Параметричний метод визначення ціни товару»**

#### **Призначення та мета гри**

Ця робота має можливість більш докладно вивчити такі важливі теми курсу, як «Товар і товарна політика» та «Ціна, ціноутворення, цінова політика».

*Мета роботи* – визначити початкову ціну товару, застосовуючи для цього параметричний метод.

#### **Загальні вимоги**

Ділова гра проводиться в аудиторії із застосуванням ПЕОМ. До роботи допускаються ті студенти, які мають знання за зазначеними темами курсу не нижче задовільного рівня. Згідно з контрольними питаннями, загальний час виконання роботи – 4 години.

Після закінчення роботи студенти подають викладачу охайно оформлені звіти, які містять таблиці з розрахунками. Робота оцінюється позитивно у тому

разі, коли кожен студент повністю знає порядок виконання роботи та вміє аналізувати отримані дані.

### **Порядок проведення гри**

Для виконання роботи викладач формує 4 групи, кожна з них отримує індивідуальні вихідні дані, наведені у таблицях 6.33–6.36, та призначає експертів.

Організація проведення даної гри полягає у послідовній реалізації таких етапів.

**Етап 1.** Кожна група заповнює графу 1 розрахункової таблиці (табл. 6.32), використовуючи для цього інформацію графа 1 з відповідного варіанта таблиці вихідних даних.

**Етап 2.** Кожен експерт на підставі аналізу інформації таблиці вихідних даних оцінює важливість кожного з технічних параметрів, тобто ранжирує їх відповідно до їхньої значущості. Згідно зі «зворотним ранжируванням» найменш важливому параметру буде відповідати цифра 1. Результати даного етапу заносяться у графу 2 таблиці 6.32. За кожним параметром розраховується «середнє місце» (графа 3).

**Етап 3.** Згідно з обраною шкалою балів (10, 50, 100-бальна шкала) кожен експерт оцінює параметр базового та нового (графа 4 та графа 6 відповідно) товару. Далі треба розрахувати «середній бал» за кожним параметром, результат розрахунків записати до графа 5 та графа 7 табл. 6.32.

**Етап 4.** Розраховується бальна оцінка параметра товару з урахуванням важливості кожного параметра. Отримані результати записуються у графу 8 (базовий товар) та графу 9 (новий товар).

**Етап 5.** Визначається ціна одного балу за формулою

$$\text{ЦОБ} = C_n / \text{СОЗ}, \quad (6.4)$$

де ЦОБ – ціна одного бала, грн;

$C_n$  – ціна базова (див. табл. вихідних даних), грн;

СОЗ – сумарна оцінка за графою 8.

**Етап 6.** Визначається ціна кожного параметра нового товару перемноженням за строками графа 9 з ціною одною балу. Отримані результати записуються у графу 10.

Таблиця 6.32

## Результати розрахунків

Технічний параметр товару	Ранжирування параметрів товару (зворотнє)		Бальна оцінка товару						Ціна параметра, грн
			базового		нового		з урахуванням важливості параметра		
	експерти 1, 2, 3,..., n	середня оцінка	експерти 1, 2, 3,..., n	середня оцінка	експерти 1, 2, 3,..., n	середня оцінка	базового (гр.3× гр.5)	нового (гр.3×7)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.Сумарна оцінка		—							

**Етап 7.** Визначення ціни нового товару; можливості визначити її двома способами: найменш точним та більш точним.

а) найменш точний спосіб розрахунку ціни нового товару без урахування важливості його параметрів

$$Ц_{нт} = Ц_n * (CO_2 / CO_1), \quad (6.5)$$

де  $Ц_{нт}$  – ціна нового товару, грн;

$Ц_n$  – ціна підприємства базового товару, грн;

$CO_2$  – сумарна оцінка за графою 7;

$CO_1$  – сумарна оцінка за графою 5;

б) найбільш повний спосіб розрахунку ціни нового товару з урахуванням важливості його параметрів

$$Ц_{нт} = Ц_{об} * CO_4, \quad (6.6)$$

де  $CO_4$  – сумарна оцінка за графою 9.

**Етап 8.** Підведення підсумків, оцінка отриманих результатів, оформлення звітів.

**Контрольні запитання**

1. Для чого потрібно встановлювати початкові ціни на товар?
2. Які існують методи формування початкової ціни?
3. У чому сутність параметричного методу встановлення ціни нового товару?
4. З яких етапів складається застосування параметричного методу?
5. Які існують підходи до визначення ціни з точки зору точності розрахунку?

Таблиця 6.33

**Вихідні дані за чотирма групами товарів «Комп'ютери»**

Параметр технічний	Одиниця виміру	Новий товар	Базовий товар
1. Тактова частота процесора	MHz	200	200
2. Обсяг оперативної пам'яті	Mb	32	16
3. Обсяг пам'яті HDD	Gb	2,1	1,7
4. Обсяг пам'яті CD-ROM	кільк.	24	24
5. Обсяг відео пам'яті	Mb	8	4
6. Розмір монітора	“	17	15
Ціна базова (Ц <sub>б</sub> )	грн		-

Таблиця 6.34

**«Магнітофони»**

Параметр технічний	Одиниця виміру	Новий товар	Базовий товар
1. Потужність, яка вживається	ВА	17	15
2. Номінальна швидкість руху головки	см/с	4,76	4,25
3. Відношення: сигнал/шум у каналі зап./відтв.	Дб	50	45
4. Час спрацювання автостоупу	с	5	5.
5. Час перемотування	с	180	200
6. Вага (без упаковки)	кг	6,2	5,6
7. Габаритний розмір	ММ	430x325x125	390x280x120
Ціна базова	грн		-

Таблиця 6.35

## «Холодильники»

Параметр технічний	Одиниця виміру	Базовий товар	Новий товар
1. Надійність	%	70	80
2. Довговічність	год	15	17
3. Ємність	л	450	500
4. Ємність морозильної камери	л	70	100
5. Дизайн	бал	3	4
6. Зручність розміщення полиць	бал	4	5
7. Вага	кг	50	40
Ціна базова (Цб)	грн		

Таблиця 6.36

## «Програмний продукт»

Параметр технічний	Одиниця виміру	Новий товар	Базовий товар
1. Обсяг оперативної пам'яті	Mb	32	16
2. Обсяг пам'яті HDD	Gb	0,3	0,2
3. Час завантаження	с	5	10
4. Дружність інтерфейсу	бал.	4	5
5. Час розрахунку тестового прикладу	с	15	10
Ціна базова (Цб)	грн		

**9. Ділова гра «Фінансовий аналіз — Ф-аналіз»****Призначення та мета гри**

Маркетингова діяльність підприємств заснована на проведенні маркетингових досліджень, складовою частиною яких є дослідження діяльності фірми у визначених напрямках, у даному випадку – в напрямку фінансового аналізу. Навчальна ділова гра «Ф-аналіз» має можливість більш детально вивчити такі важливі теми курсу: «Етапи внутрішньофірмового аналізу фірми», «Портфельний аналіз фірми», «Розробка стратегії і тактики маркетингу».

*Мета гри* – закріплення теоретичних знань за даними темами, придбання практичних навичок використання методики фінансового аналізу, проведення

розрахунків конкретних відносних фінансових показників, застосування методів порівняльного аналізу та бенчмаркінгу і прийняття відповідних управлінських рішень.

На підставі виконаних розрахунків та аналізу отриманих даних необхідно навчитися складати удосконалену аналітичну таблицю «Du Pont Chart», просте та поширене рівняння «Du Pont», розрахувати мультиплікатор акціонерного капіталу, «робити бенчмаркінг», оцінювати місце фірми на ринку збуту згідно з її рівнем конкурентоспроможності, намічати засоби поліпшення функціонування фірми у майбутньому.

### **Загальні вимоги до проведення ділової гри**

До участі у грі допускаються студенти, які мають знання зазначених тем курсу не нижче задовільного рівня.

Для проведення гри викладач організовує групи. Кожна команда у процесі гри імітує діяльність працівників служби маркетингу фірми – маркетингологів на етапі внутрішньофірмових досліджень, зокрема фінансового аналізу. Кожна з них отримує окремий варіант вихідних даних.

По закінченні гри команди подають викладачу охайно оформлені звіти. Робота оцінюється позитивно тільки у тому разі, коли кожен студент повністю знає мету роботи, порядок та етапи її виконання, вміє аналізувати отримані у процесі гри результати.

Обсяг роботи – 8 годин.

### **Вихідна інформація**

Джерелом вихідної інформації є форма 1 «Баланс підприємства» і форма 2 – «Звіт про фінансові результати підприємства», які видає викладач кожній групі додатково. Усі фірми (компанії), які аналізуються, належать до однієї галузі і, окрім досліджуваної, створюють групу «базових фірм бенчмарк». Відносно до цієї групи керівництво кожної фірми «робить свій бенчмаркінг» наприкінці гри. Кожна команда на підставі даних свого варіанта здійснює відповідні розрахунки та заповнює табл. 6.37. «Підсумкові фінансові відносні показники фірми...», будує «Удосконалену аналітичну таблицю «Du Pont Chart» згідно з схемою, наведеною на рисунку 6.24, складає просте та поширене рівняння «Du Pont», формує табл. 6.38. «Результати ранжирування фірм», у письмовій формі робить висновки відносно можливостей підвищення конкурентоздатності досліджуваної фірми.

### Зміст навчальної гри

Виконання гри включає низку етапів.

**Етап 1.** Використовуючи дані форм 1 та 2, необхідно розрахувати сукупність основних підсумкових фінансових відносних показників, які об'єднані до п'яти груп: 1 – за ліквідністю, 2 – щодо управління активами, 3 – з управління боргами, 4 – за прибутковістю, 5 – за ринковою вартістю. Отримані результати занести до таблиці.

**Етап 2.** Зіставити розрахункові значення коефіцієнтів із середніми по галузі та зробити висновки відносно їх розбіжності.

**Етап 3.** Скласти «Удосконалену аналітичну таблицю «Du Pont Chart» відносно зразка, наведеного на рис. 6.24. Отримана таблиця показує взаємозв'язок між прибутком на інвестований капітал, обіговістю активів, чистим прибутком та левериджем.

Лівий бік досліджує чистий прибуток зі збуту. Тут перелічені різні статті витрат даної фірми. Чистий прибуток власників звичайних акцій визначається як різниця між обсягом збуту та загальними витратами. Якщо чистий прибуток низький або має тенденцію до зниження, слід переглянути окремі статті витрат з метою з'ясування причин та реалізувати комплекс заходів, спрямованих на поліпшення стану справ у фірмі.

Правий бік таблиці містить перелік різних категорій активів та їх загальну (сумарну) величину – суму балансу (валюта балансу, загальна вартість майна).

Таблиця 6.37

Підсумкові фінансові відносні показники фірми «                      » за 200 \_ р.

Назва відносного показника	Формула для розрахунку	Розрахунки	Значення коефіцієнта в галузі	Порівняння
1	2	3	4	5
<b>За ліквідністю</b>				
Коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу	$\frac{\text{величина оборотного капіталу}}{\text{величина короткострокових зобов'язань}}$		4,2	
Коефіцієнт критичної оцінки	величина оборотного капіталу - товарно-матеріальних запасів		2,1	
	величина короткострокових зобов'язань			

Продовження табл. 6.37

1	2	3	4	5
<b>Щодо управління активами</b>				
Коефіцієнт обіговості вартості запасів	$\frac{\text{величина річного збуту}}{\text{величина товарних запасів}}$		9,0	
Кількість днів до одержання заборгованості	$\frac{\text{величина заборгованості до одержання}}{\text{величина січного збуту (360 днів)}}$		36 днів	
Коефіцієнт обіговості основного капіталу	$\frac{\text{величина річного збуту}}{\text{вартість основного капіталу}}$		3,0	
Коефіцієнт обігу загальної вартості майна (сума балансу)	$\frac{\text{величина загальної вартості майна}}{\text{сума балансу}}$		1,8	
<b>Щодо управління боргами</b>				
Коефіцієнт заборгованості	$\frac{\text{величина загальної суми боргу}}{\text{величина загальної вартості майна (сума балансу)}}$		40%	
Коефіцієнт відсоткових платежів	$\frac{\text{величина прибутку до вирахування відсотків та податків}}{\text{величина суми платежів за відсотками}}$		6	
Коефіцієнт покриття постійних витрат (постійних платежів з фіксованими термінами сплати)	$\frac{(\text{величина прибутку до вирахування відсотків та податків} + \text{величина орендних платежів}) / (\text{величина платежів за \%} + \text{величина орендних платежів} + \text{плата у фонд погашення заборгованості})}{\text{величина загальної вартості майна (сума балансу)}}$		5,5	
<b>За прибутковістю</b>				
Коефіцієнт прибутковості по збуту	$\frac{\text{величина чистого прибутку власників звич. акцій}}{\text{величина річного збуту}}$		5,0 %	
Основний коефіцієнт прибутковості	$\frac{\text{величина прибутку до вирахування \% та податків}}{\text{величина загальної вартості майна (сума балансу)}}$		17,2%	
Коефіцієнт прибутковості після вирахування % та податків	$\frac{\text{величина чистого прибутку власників звич. акцій}}{\text{величина загальної вартості майна (сума балансу)}}$		9.0 %	
Коефіцієнт прибутку на власний (акціонерний капітал)	$\frac{\text{величина чистого прибутку власників звич. акцій}}{\text{величина загальної вартості майна (сума балансу)}}$		15,0 %	



Закінчення табл. 6.37

1	2	3	4	5
<b>За ринковою вартістю</b>				
Коефіцієнт відношення ринкової вартості акцій до її балансової вартості	<u>ринкова ціна за одну акцію</u> прибуток на одну акцію		12,5	
Коефіцієнт відношення ринкової вартості до її балансової вартості	<u>величина ринкової вартості акції</u> величина балансової вартості акції			

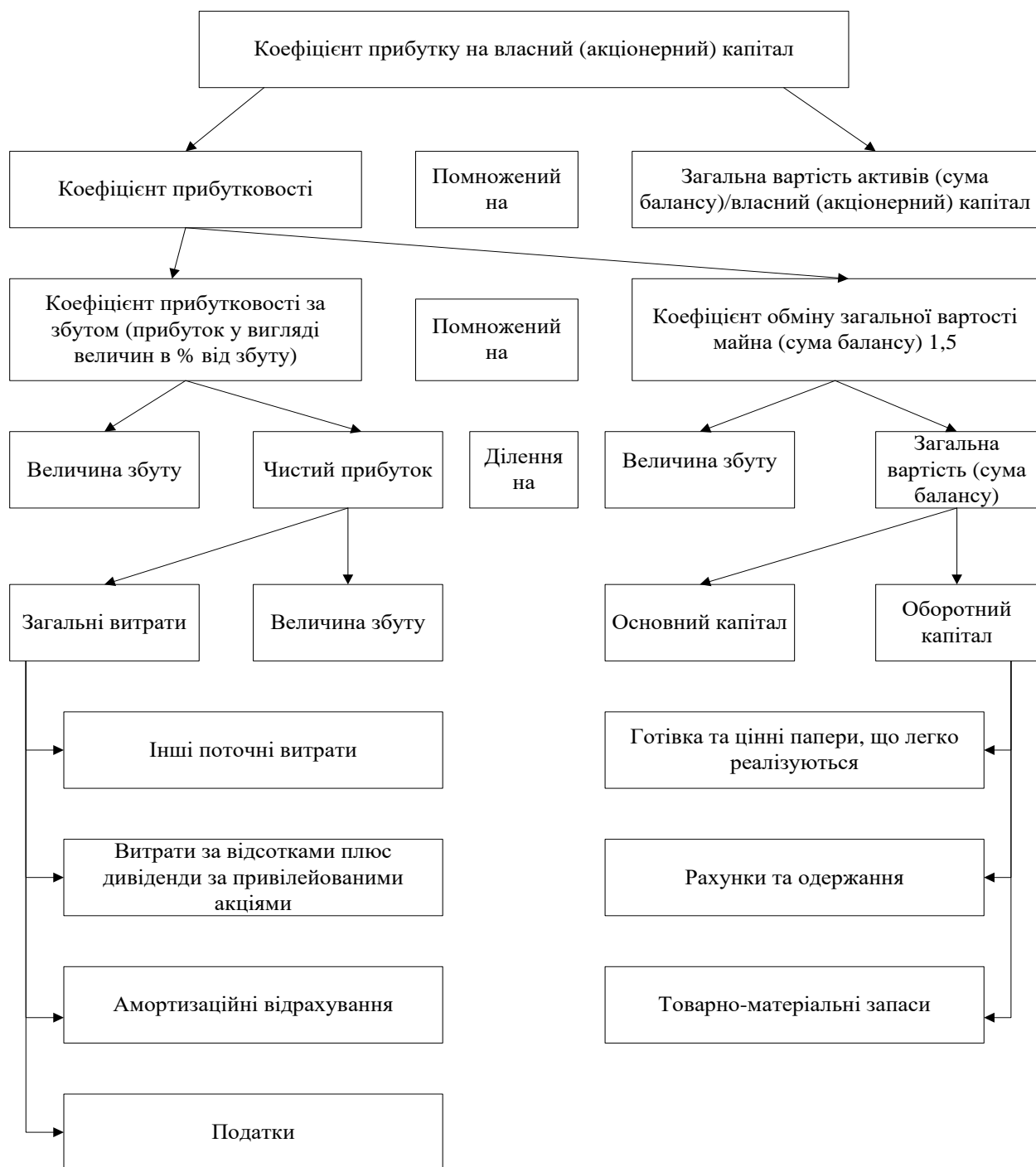


Рисунок 6.24 - Удосконалена аналітична таблиця «Du Pont Chart»

Таблиця 6.38

## Результати ранжирування фірм

Назва фірми	Коефіцієнт прибутку від збуту, %	Результат ранжирування (місце)
1.		
2.		
....		
<i>n</i>		

Щоб визначити, скільки разів щорічно фірма «обкручує» свої сумарні активи, треба загальну величину збуту (продажу) поділити на загальну вартість майна (суму балансу).

Добуток величини коефіцієнтів прибутковості по збуту на величину коефіцієнтів обігу загальної вартості майна (суми балансу) виражає собою рівняння «Du Pont».

**Етап 4.** Скласти рівняння «Du Pont» та дати його аналіз.

Рівняння «Du Pont» – формула, яка визначає величину коефіцієнта прибутковості КІПТІВ (після вирахування відсотків та податків) шляхом множення величини коефіцієнта прибутковості від збуту на величину коефіцієнта обігу загальної вартості майна (суму балансу).

$$\text{КППВ} = K_{\text{пз}} \times K_{\text{зм}} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Величина збуту}) \times (\text{Величина збуту} / \text{Загальна вартість майна}). \quad (6.7)$$

**Етап 5.** Розрахувати мультиплікатор акціонерного капіталу (МАК). Він визначається відношенням загальної вартості майна (суми балансу) до величини власного (акціонерного) капіталу.

$$\text{МАК} = (\text{Загальна вартість майна} / \text{акціонерний капітал}). \quad (6.8)$$

**Етап 6.** Розрахувати коефіцієнт прибутку на власний (акціонерний капітал (КАПК)).

$$\text{КПАК} = \text{КППВ} * \text{МАК}. \quad (6.9)$$

**Етап 7.** Скласти розширене рівняння «Du Pont» шляхом об'єднання рівнянь 8.1 і 8.2 та дати його аналіз.

$$\text{КПАК} = K_{\text{пз}} * K_{\text{зм}} * \text{МАК}. \quad (6.10)$$

Це рівняння показує, як пов'язані коефіцієнт прибутковості від збуту, коефіцієнт обігу загальної суми майна та мультиплікатор акціонерного капіталу.

**Етап 8.** Використовуючи метод бенчмаркінгу, визначити місце досліджуваної фірми відносно її конкурентоздатності в порівнянні з іншими фірмами.

Бенчмаркінг (аналіз порівняння статистичних показників) – метод порівняння показників якоїсь фірми з показниками групи «базових» фірм. Компанії, показники яких є критерієм порівняння, зветься компаніями (фірмами) «бенч-марк». Досліджувана фірма «робить» бенчмаркінг відносно показників таких компаній. Відносні показники розраховуються для кожної фірми однієї галузі, а потім наводяться в спадному порядку за показниками чистого прибутку від збуту (табл. 2). Використання бенчмаркінгу полегшує керівництву фірми у визначенні її місця на ринках збуту товарів відповідно до рівня конкурентоздатності, що дає обґрунтовану підставу для вироблення рекомендацій щодо зростання прибутку фірми.

**Етап 9.** Провести аналіз отриманих результатів за кожною фірмою. Висновки відносно майбутніх стратегій маркетингу мають бути засновані на аналізі таблиці та рівнянні «Du Pont». Зосередивши увагу на лівому боці удосконаленої таблиці «Du Pont Chart», маркетологи мають можливість вивчити: зростання цін продажу товарів або їх зниження для забезпечення росту обсягів продажу; перехід на виробництво нової продукції або засвоєння нових високоприбуткових ринків збуту тощо. Бухгалтери з обліку виробничих витрат можуть вивчити різні статті витрат та разом із фахівцями по виробництву, постачанню та іншими категоріями службового персоналу обрати шляхи зниження витрат. Фінансові аналітики аналізують правий бік таблиці, який містить дані обігу капіталу, і сумісно із маркетологами та фахівцями у виробничій сфері знаходять можливості зниження капітальних витрат з різних видів основних фондів. Фінансові менеджери мають змогу: провести дослідження використання

альтернативних засобів фінансових стратегій, прагнучи знизити витрати на вкладений капітал; накреслити шляхи оптимального використання позичкового капіталу, використовуючи леверидж для підвищення рівня прибутку (норми) за акціями.

Майбутнє фірми залежить від аналізу такого роду і система «Du Pont» може допомогти їй досягти успіху.

### **Контрольні запитання**

1. Як складається рівняння «Du Pont»?
2. Що таке мультиплікатор акціонерного капіталу?
3. Для чого треба аналізувати правий та лівий бік удосконалення аналітичної таблиці «Du Pont Chart» ?
4. Які висновки з «Ф-аналізу» можуть зробити маркетологи?
5. Яке призначення поширеного рівняння «Du Pont»?
6. Що таке бенчмарк?
7. Як керівництво фірми може використати систему показників «Du Pont», щоб проаналізувати засоби покращення функціонування своєї фірми?

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Визначте сутність і завдання управління маркетингом підприємства.
2. Охарактеризуйте аспекти управління маркетингом: маркетингове управління підприємством; управління маркетинговою функцією; управління попитом (ринкоутворення).
3. У чому полягає значення управління маркетингом? Що означає перехід на ринкову орієнтацію управління?
4. Визначте сутність системи маркетингу і охарактеризуйте її елементи: організаційно-управлінський, дослідницький, програмно-контрольний.
5. Охарактеризуйте модель управління маркетингом.
6. Визначте специфічні особливості маркетингової системи управління.

## Глава 7

---

# ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 7.1 Загальна схема маркетингу у сфері підприємництва

У сучасних умовах маркетинг у сфері підприємництва – це комплексна система управління плануванням, виробництвом, ціноутворенням, розподілом і просуванням нових або поліпшених готових виробів, послуг, спрямована на ефективне задоволення потреб суспільства і підвищення якості життя. Практика підтвердила, що будь-які зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості завжди мотивовані підприємницьким духом. Ці зміни спрямовані на впровадження, використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Концепція маркетингу в сфері підприємництва представляє органічний симбіоз аналітичного, виробничого, збутового, стратегічного та оціночного блоків виробництва товару, її реалізації з урахуванням запитів споживачів.

Концепція маркетингу підприємництва ґрунтується, перш за все, на знаннях потреби, попиту на нові вироби і особливостей функціонування ринку даного товару в цілях формування нових або задоволення існуючих потреб і досягнення певного ефекту в суспільстві (економічного, соціального, науково-технічного,

організаційно-управлінського, технологічного, екологічного, маркетингового та ін).

Мета маркетингу підприємництва – створення і впровадження затребуваних ринком продуктів, що задовольняють особисті і суспільні потреби у цілях підвищення якості життя і гармонізації суспільства. Іншими словами, маркетингові зусилля в сфері підприємництва спрямовані на процвітання суспільства в результаті задоволення розумних потреб за рахунок використання новітніх технологій та оригінальних ідей.

Основи маркетингу пронизують всі види підприємництва, спрямовані на підвищення якості життя та процвітання суспільства.

Загальна схема маркетингу у сфері підприємництва проілюстрована на рис. 7.1.



Рисунок 7.1 – Схема маркетингу у сфері підприємництва

## **7.2 Латеральний маркетинг – інструмент бізнес-процесів**

Сучасний маркетинг – це інноваційні технології по виробництву товарів високої якості для створення цільових сегментів збуту. Сьогодні настав час для ініціативних фахівців, що володіють творчою жилкою, багатих оригінальними ідеями. Маркетинг ХХІ ст. – це латеральний маркетинг, який суттєво доповнює зміст традиційного маркетингу. Інновації дають безперечну перевагу перед конкурентами, тому все більше компаній включається в гонку створення нових продуктів, нових ринків, нових способів просування.

Для сучасного маркетолога необхідно на практиці використовувати основи латерального маркетингу. Латеральний маркетинг в перекладі означає "бічний" (лат. *lateralis* – бічний, *latus* – бік, сторона) – це система поглядів і підходів, заснована на асоціативної логіці, яка змінює уявлення про традиційних прямих методах просування бізнесу. Головне завдання латерального маркетингу полягає у відході від традиційних способів конкуренції. Латеральний маркетинг підкреслює креативну природу ефективного маркетингу.

Латеральний маркетинг – це сукупність різних видів діяльності, спрямованих на створення інноваційних товарів чи ринків з урахуванням потреб суспільства.

В основі латерального маркетингу використано спадщина французького філософа Едварда де Боно в області латерального мислення, що генерує творчі ідеї за допомогою проникливого реструктурування концепцій, накопичених у пам'яті. Іншими словами, латеральне мислення запропоновано в протилежність логічного мислення за рахунок пошуку унікальних і нестандартних рішень. Латеральне мислення – чергова спроба створити схему творчості, рецепт створення геніальних ідей. Це набір схем, правил креативного пошуку ідей.

Інструментом є інтрамаркетинг – система мислення, також призначена для пошуку ефективних ідей і рішень. Інтрамаркетинг пропонує принципово

перейти на нову ідею на базі сприйняття і аналізу компанії, яка дає можливість отримувати ефективні рішення безпосередньо з результатів аналізу ситуації.

Ідеї латерального маркетингу у сфері підприємництва розвинули Філіп Котлер і Фернандо Тріас де Без в книзі «Нові маркетингові технології». Новизна латерального маркетингу полягає в тому, що він творчо вирішує маркетингові проблеми, реалізує інноваційний підхід стосовно до елементів маркетингу-мікс».

Згідно Ф. Котлеру технологія латерального маркетингу об'єднує послідовно види діяльності, спрямовані на: пошук нового ринку, товару (послуги); обґрунтування рівня традиційного маркетингу (маркетингу-мікс) – рівень ринку, рівень товару, цінова політика, рівні просування, позиціонування або стимулювання; пошук нестандартного рішення, відмінного від логіки підприємництва; рішення логічного розриву (латерального зсуву) з використанням методу оцінки» для виявлення позитивних моментів у процесі реалізації нового товару.

Латеральний маркетинг на рівні ринку супроводжується обґрунтуванням різних чинників – потреби, цільові групи та обставини споживання, їх комбінації з урахуванням місця, часу, ситуації та емоційного досвіду.

Ринки, на думку Ф. Котлера, володіють різними вимірами, в яких конкурують товари і послуги. Основні вимірювання – останні, в свою чергу, є комбінацією. Самий простий і ефективний латеральний хід – заміна одного виміру ринку іншим, яке раніше не бралось до уваги. Наприклад, аспірин фірми Bayer як засіб зняття болю відчував жорстку конкуренцію з боку безлічі інших виробників. Але на основі наукових досліджень, які показали, що аспірин може знижувати ризик серцевих нападів, ринок починає просувати його для абсолютно нової групи споживачів.

Латеральний маркетинг на рівні продукту містить можливі варіанти заміни, комбінації, виключення, гіперболізації з урахуванням перебільшення або применшення характеристик споживчої цінності товару.

Латеральний маркетинг на рівні «маркетинг-міксу» використовується в цілях успішного позиціонування новинки в очах цільових аудиторій покупців з виділенням цінових, дистриб'юторських та інших характеристик товару. Ф. Котлер стверджує, що якщо все зробите правильно, ви позиціонуєте себе як лідера в новій категорії товару або на новому ринку. Фахівцям-маркетологам



необхідно уважно спостерігати за тим, як живуть люди, виробляти інтуїтивні рішення по задоволенню потреб суспільства і створювати їх.

Вирішальним стратегічним ресурсом латерального маркетингу, що дозволяє досягти синергетичного ефекту від впровадження інновацій, є людський талановитий ресурс з урахуванням організації своєчасної атестації маркетологів, їх навчання, перепідготовки, стимулювання кар'єрного зростання.

До головних завдань латерального маркетингу відносяться:

- виявлення незадоволеного попиту на нові види товарів і послуг;
- обґрунтування економічної доцільності розробки новинки;
- використання пробного маркетингу щодо реалізації в цільових аудиторіях клієнтів окремої партії нового продукту для оцінки рівня корисності та споживчої цінності;
- створення привабливого корпоративного асортименту з урахуванням тенденцій моди, престижності, екологічної безпеки;
- маркетингові зусилля з перетворення прихованого (потенційного) попиту на новий продукт реальний ринковий попит з урахуванням рівня конкуренції.

## **7.3 Особливості маркетингу суб'єктів малого бізнесу**

Досить поширеною і ефективною формою господарювання є малі підприємства, які являють собою своєрідний ресурсомобілізуєчий механізм, що функціонує в рамках структурної схеми: залучення національних ресурсів – виробництво – економічне зростання – залучення національних ресурсів. Малі підприємства мають багато таких рис, які не можуть бути притаманні великим господарюючим суб'єктам. Саме мале підприємництво здатне оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку і таким чином надавати ринкову економіку необхідною гнучкістю. Це властивість малих форм ведення бізнесу набуває особливого значення в сучасних умовах, коли про - виходить швидка індивідуалізація і диференціація споживацького попиту, прискорення

науково-технічного прогресу, розширення номенклатури товарів та послуг. Однак невідповідність стану малих підприємств сучасним вимогам ринку негативно відбивається на економіці країни в цілому. Рішення завдань підвищення ділової активності підприємств малих форм бізнесу вимагає розробки нових методів управління їх господарською діяльністю; більш ефективного використання маркетингових інструментів. Важливим ланкою між малим і середнім підприємством, управлінням та потенційним покупцем стає маркетингова діяльність підприємства. Впровадження маркетингового підходу в господарський процес підприємств малих форм бізнесу і вплив маркетингових інструментів на їх ділову активність зумовлює сталий розвиток і підвищує конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта.

Керівники та маркетологи малих підприємств відчують певні труднощі при включенні загальних методів і процедур маркетингу в діяльність малих підприємств, що є наслідком декількох основних причин.

По-перше, маркетинг в малому бізнесі в більшості випадків носить стихійний характер. Процес інституціоналізації маркетингової діяльності йде вкрай повільно. Маркетингом на малих і середніх підприємствах займається безпосередньо сам керівник підприємства, або, в кращому випадку, 1-3 спеціаліста.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте концепції управління маркетингом.
2. Охарактеризуйте концепції маркетингового управління.
3. Що являє собою процес управління маркетингом підприємства?
4. Назвіть етапи процесу управління маркетингом.
5. Розкрийте зміст етапу аналізу ринку і аналізу підприємства.
6. Визначте сутність і склад маркетингового середовища.
7. Розкрийте зміст поетапної діагностики маркетингового середовища.
8. Як визначити маркетингову компетенцію підприємства і менеджера?

## Глава 8

---

# ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПИТАННЯ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## 8.1 Основні проблеми підприємництва та їх маркетингове рішення

Підприємництво як сфера життя суспільства, де здійснюється виробництво товарів та послуг, обмін ними, розподіл та споживання, завжди передбачає можливість вибору для її суб'єктів. Скорочувати або збільшувати обсяг виробництва, скорочувати або економити, купувати або утримуватися, збільшувати робочий час або робити вибір в користь вільного часу — це лише незначна частина проблем. Серед них виділяють головні, або фундаментальні: Що виробляти? Скільки виробляти? Як виробляти? Де робити? Для чого (чи для кого) виробляти?

Ці проблеми знаходяться в компетенції маркетингу підприємництва та є основними тому, що вони стосуються всіх економічних систем різних країн і в різні часи, що стосуються мети виробництва і засобів її досягнення, і нарешті, ці проблеми постають і перед всією економікою, і перед кожним виробником зокрема. Всі інші проблеми, певною мірою, є похідними від них.

З'ясування цих проблем тісно пов'язане з вибором альтернативних варіантів використання ресурсів. Саме проблема «безмежність потреб — обмеженість

(рідкість) ресурсів змушує суспільство шукати найбільш ефективні варіанти організації виробництва і розподілу матеріальних благ.

Рішення першої проблеми передбачає необхідність в умовах обмежених ресурсів вибору кількості, номенклатури і асортименту товарів і послуг, які повинні бути зроблені цим підприємцем. Рішення другої задачі включає в себе суто маркетингові механізми, пов'язані з рівнем попиту і пропозиції та їх співвідношенням. Для вирішення третього завдання слід визначити, на яких підприємствах, з яких ресурсів і з використанням якої технології буде вироблена продукція. Четверта задача – це розподільні відносини: де знаходяться основні ресурси, а де основні споживачі. Рішення п'ятої проблеми визначається принципами і формами розподілу створеного продукту між споживачами.

Необхідність вирішення п'яти перерахованих проблем у будь-якому суспільстві зумовлена дією закону рідкості, протиріччям між обмеженістю ресурсів і безмежністю потреб. У цих умовах для суб'єктів підприємництва головною метою стає найбільш раціональний розподіл ресурсів для отримання максимальної економічної вигоди. Механізм вирішення основних економічних проблем має свої особливості, зумовлені типом економічної системи, що затвердилася в даному суспільстві: ринкової, командної чи змішаної. Сучасні економічні системи різних країн є змішаними, різною мірою поєднують дію вільного ринкового механізму з державним регулюванням економіки. Для розуміння функціонування змішаної системи слід знати основи дії ринкового механізму.

У вільній ринковій системі товари і послуги виробляються людьми у відповідності з їх приватними інтересами і цілями, заради власної вигоди і без централізованого керівництва. Ринкова конкурентна економіка являє собою механізм для неусвідомленої координації суб'єктів економіки в масштабі суспільства через систему вільних цін і ринків. Вільна ринкова система — це саморегульована система. Дія конкурентного ринкового механізму ґрунтується на тому, що рішення за цінами і розподілу товарів і послуг приймаються на вільних ринках в залежності від співвідношення попиту і пропозиції. При цьому одночасно вирішуються три основні економічні проблеми суспільства в цілому. Рішення проблеми "Що виробляти?" - визначається насамперед голосами споживачів за допомогою наявних у них грошей при виборі покупки тих чи інших товарів і послуг. Тим самим з'ясовується попит на даний економічне благо.

Однак на ринку попиту завжди протистоїть пропозиція, яка багато в чому залежить від витрат виробництва конкретного товару. Головним фактором, що визначає вирішення проблеми "Як виробляти?" є конкуренція між виробниками. Вона вимагає зниження витрат виробництва для збільшення прибутку, що передбачає використання досягнень науково-технічного прогресу. Розв'язання проблеми "Для кого виробляти?" залежить від співвідношення попиту і пропозиції на ринках ресурсів (факторів виробництва). На цих ринках формуються доходи людей: заробітна плата, рента, процент, прибуток — все, що визначає їх можливості купувати ті чи інші економічні блага. Характер розподілу і розміри доходів багато в чому залежать від розподілу власності у даному суспільстві. Дія ринкового механізму ґрунтується на встановленні відповідності між попитом і пропозицією товарів і послуг на ринку.

## 8.2 Що виробляти?

Людина – це істота, яка, живучи в соціальному середовищі, багато в чому обслуговує себе сам. Первісні люди, зрозуміло, обслуговували себе самотійно. Так, первісний мисливець виготовляв потрібні йому для полювання предмети: спис, лук і інші необхідні йому речі. І в наш час кожен з нас якісь речі може зробити для себе самотійно, а може отримати ці речі іншим шляхом. Вам можуть щось подарувати, щось може бути передана вам у спадок, а що-то ви можете придбати на ринку.

Таким чином, ви створюєте свій побут таким, яким ви хочете його бачити. Ви можете стати абсолютно задоволеним людиною, всі ваші потреби і бажання можуть бути реалізовані, але суспільство так жити, на жаль, не може з причини обмеженості наших ресурсів.

Саме тому всі підприємці-виробники (ними можуть виступати держава, приватні фірми, навіть приватні особи) знаходяться в ситуації постійного вибору, який з продуктів їм необхідно зробити. Це залежить від того, що саме буде затребуване в найближчому майбутньому. З часом попит на ті чи інші товари змінюється. Століття чи два тому якісь речі були абсолютно необхідні, а зараз необхідність у них відпала, крім усього іншого вони стали архаїкою.

Перебуваючи в ситуації вибору, виробники прагнуть отримати не тільки миттєву вигоду, але і закласти основи для свого майбутнього виробництва. Вони прагнуть у майбутньому збільшити свої прибутки, передбачаючи потреби суспільства, які можуть виникнути.

У традиційній системі всі проблеми економіки бізнесу вирішуються на основі звичаїв і традицій, які передаються з покоління в покоління.

Командна економіка - всі питання вирішує держава на основі державної відповідальності і централізованого планування і розподілу у командній економіці питання, які товари виробляти і скільки їх потрібно, вирішували центральні органи управління, які «спускали» основні виробничі показники для підприємств.

В ринковій системі проблеми що, як і для кого вирішуються на економічній основі. При ринковій економіці це питання вирішує сам ринок, створюючи необхідну інформацію в процесі безлічі контактів виробників (продавців) і споживачів (покупців).

Створюється оригінальний ринковий механізм врахування потреб покупців, їх «голоси» фіксуються у вигляді грошових витрат на купівлю того чи іншого товару, тобто через «голосування» грошима. Якщо потреба в якому товарі зростає, то це проявиться в рості маси покупок, збільшення суми грошових витрат на придбання цього товару. Щоб задовольнити потреби покупців, ростуть, необхідно збільшити виробництво цього товару, що підвищить попит і ціну на відповідні ресурси. Зовсім іншою буде ситуація, коли за певних причин попит на цей товар знизиться. «Голосування» грошима зорієнтує виробників на те, щоб виробництво цього товару зменшити, а ресурси використовувати в іншій сфері, для виробництва інших продуктів.

Споживачі відіграють ключову роль у вирішенні питання про те, які товари і послуги стануть виробляти організації, що домагаються прибутку.

Ринок створює досить надійний механізм виробничої орієнтації підприємств, оскільки в його основу покладені потреби людей, скориговані на їх доходи. Єдиною перешкодою на шляху орієнтації виробників на потреби споживачів може стати лише обмеженість виробничих ресурсів. Скажімо, якщо ми вирішили з наявного у нас металу виготовляти холодильники, то метал надійде на підприємства, які виробляють холодильники, а не кухонні плити. І плити зроблені не будуть.

Сучасну економіку складно визначити як регульовану, змішану, де регулювання здійснює держава і монополії, а змішаний характер економіки визначається наявністю в ній приватного і державного сектору.

Розглянемо невеликий приклад. За даними табл.8.1 необхідно визначити дохід продавців і зробити висновок про реакцію ринку на обсяги виробництва та продажу товару.

Таблиця 8.1

Продавці	Кількість товару (шт.)	Витрати на одиницю товару (грн)	Продано виробів (шт)	Ринкова ціна (грн/шт))	Дохід (грн/шт)
I	10	10	10	15	$(10 \times 15) - (10 \times 10) = +50$
II	5	20	5	20	$(5 \times 20) - (5 \times 20) = 0$
III	20	5	15	4	$(15 \times 4) - (20 \times 5) = -40$

Висновок: ринок показав необхідність розширення обсягів виробництва першого товару і скорочення обсягів третього і зорієнтував виробників на перерозподіл виробничих ресурсів на користь першого вибору.

Тому на перше питання: «що виробляти?» може бути тільки одна відповідь: треба виробляти тільки ті товари і послуги, які можуть принести прибуток, тобто різницю між загальним доходом і загальними витратами.

У цьому зв'язку позитивну відповідь на питання «Що виробляти?» впливає із наявності наступного нерівності:

$$D_i > C_i, \quad (8.1)$$

де:  $D_i$  - прибуток від продажів  $i$ -го продукту;

$C_i$  – витрати виробництва і збуту  $i$ -го продукту.

При наявності декількох варіантів виробництва продукту:

$$(D_i - C_i) \rightarrow \max \quad (8.2)$$

Загальний дохід  $D_i$  - це дохід, отриманий від продажу виробленого продукту або послуги. Він визначається множенням ціни продукту на кількість проданого продукту.

$$D_i = N_i C_i \text{ - монопродукт,} \quad (8.3)$$

$$D_i = \sum_{j=1}^{j=m} N_{ij} C_{ij} \text{ - поліпродукт,} \quad (8.4)$$

де:  $N_{ij}$  - обсяг виробництва  $i$ -го продукту або його  $j$ -ої різновиди;

$C_{ij}$  - ціна одиниці  $i$ -го продукту або його  $j$ -ої різновиди;

$m$  – кількість різновидів  $i$ -го продукту.

Загальні витрати - це витрати (витрати) на придбання ресурсів для створення продукту або послуги. Вони обчислюються множенням ціни кожного ресурсу на кількість ресурсу, використаного у виробництві, а потім підсумовуванням витрат на кожен ресурс. Сума перевищення доходу над загальними витратами називається чистою (економічною) прибутком.

Визначення витрат виробництва  $C_i$  має свої особливості.

Стандартне подання витрат на виробництво продукту:

$$C_i = K + M + P, \quad (8.5)$$

де:  $K$  – капітал;

$M$  – сировина і матеріали;

$P$  – праця.

У ринковій економіці дане рівняння не відображає всі витрати на виробництво і збут:

$$C_i > K + M + P \quad (8.6)$$

3. Повна формула витрат:

$$C_i = K + M + P + PZ, \quad (8.7)$$

де  $PZ$  – підприємницька здатність.

Економічний зміст  $PZ$  полягає в тому, що підприємницька здатність – це мінімальний особистий дохід підприємця, отримуючи який він ще згоден здійснювати виробництво і збут даного продукту.



## 8.3 Скільки виробляти?

Пропозиція — це сукупність товарів з певними цінами, які знаходяться на ринку (або в дорозі) і які можуть або мають намір продати виробники-продавці.

Воно характеризує економічну ситуацію на ринку з боку продавців, кожен даний момент становище виробників, що пропонують свій товар на ринку, неоднаково. Деякі виробили багато товарів, а інші — мало. Одні з них витратили на їх виробництво менше засобів виробництва і праці. В інших ці витрати на одиницю продукції виявилися більш високими. Але, опинившись на ринку, всі вони, які б ні були їхні виробничі витрати, прагнуть отримати найвищу ціну. При цьому, чим вище ціна товару, тим активніше продавці будуть намагатися продати більшу кількість товару, т. е. збільшувати пропозицію (при наявності конкурентів).

Обсяг пропозиції кожного виробника, як правило, змінюється в залежності від ціни. Якщо ціна виявиться нижчою, то продавці запропонують мало товарів, притримавши їх на складі. Якщо ж ціна буде високою, то вони запропонують ринку багато товарів. Коли ж ціна суттєво зросте і виявиться дуже високою, виробники постараються збільшити пропозицію товару. На ринку складається певне співвідношення між ринковими цінами і кількістю товарів, яку виробники бажають запропонувати покупцям.

Згідно з економічним обмеженням, збільшувати виробництво можна до тих пір, поки буде дотримуватися нерівність:

$$D_i > C_i \quad \text{или} \quad (N_i C_i) > (K + M + P + PZ) \quad (8.8)$$

Це положення наочно проілюстровано на рис.8.1.

Виходячи з даного нерівності, слід зробити висновок про те, що межа збільшення обсягів виробництва даного продукту буде визначатися перетворенням нерівності у рівність:

$$D_i = C_i \quad \text{або:} \quad (N_i C_i) = (K + M + P + PZ) \quad (8.9)$$

В подальшому кожна одиниця додатково виробленого товару призведе вже до прямих збитків підприємця.

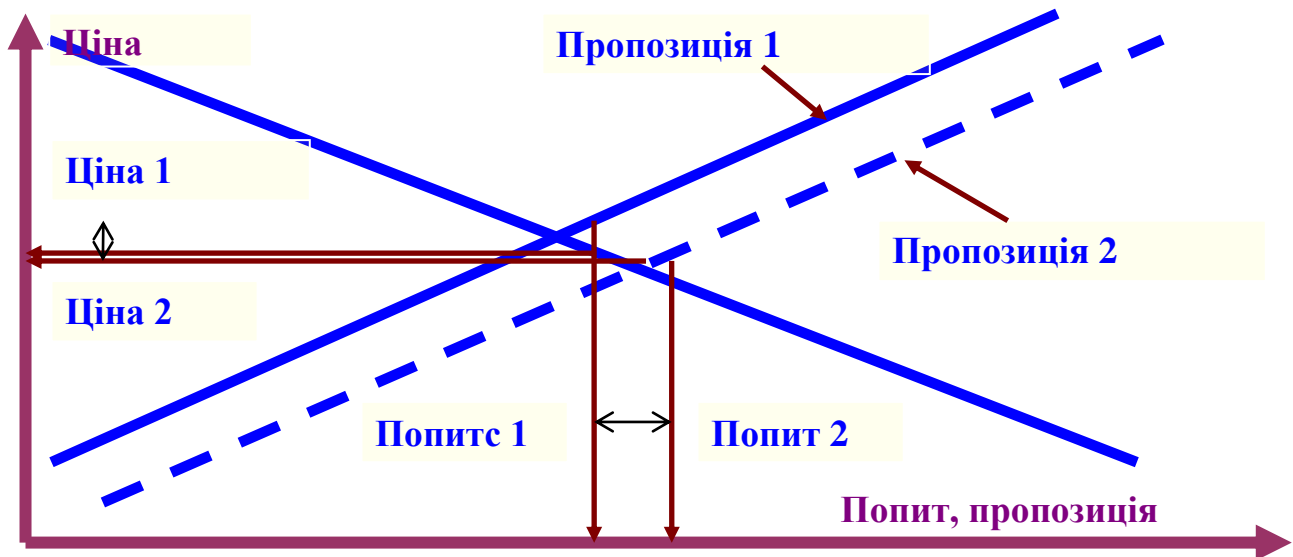


Рисунок 8.1 – Графік зміни стану ринку при зміні (збільшенні) обсягів пропозиції товару

Підприємцю слід пам'ятати про те, що на ринку особливе значення має рівноважна ціна, яка є результатом взаємодії ціни попиту і ціни пропозиції. Ціна попиту на кожну кількість товару — це ціна, за якої певна кількість товару здатне залучити покупців протягом певного періоду часу. Ціна попиту на кожний товар зменшується по мірі збільшення його пропозиції. Ціна пропозиції — це ціна, за якою товар надходить у продаж на конкретний ринок. По мірі скорочення або збільшення щорічної кількості товару ціна пропозиції може або підвищуватися, або знижуватися, вона може навіть поперемінно підвищуватися і падати. Ціна пропозиції даної кількості товару залежить від витрат зусиль робітників. Виробництво товару вимагає докладання різних видів праці та застосування капіталу в багатьох його формах. Затрати різних видів праці, прямо чи опосередковано зайнятої у його виробництві, разом з очікуванням, необхідним для нагромадження застосованого в його виробництві капіталу - це реальні витрати виробництва товару.

Звідси можна зробити наступний висновок: в ринковій економіці нижньою межею ціни товару є граничні витрати виробництва. Ціна повинна бути

достатньою, щоб відшкодувати граничні витрати (витрати виробництва тих товарів, які знаходяться на межі доцільності виробництва).

Приймаючи до уваги посилення взаємозв'язків у макроекономіці, тобто доповнюючи аналіз ціни новими умовами, можна стверджувати, що ціна в кінцевому рахунку залежить не від граничних, а від сукупних витрат праці та капіталу, і, отже, ціни визначаються загальним рівнем попиту і пропозиції.

В державній економіці немає жорсткого зв'язку між ціною, попитом і пропозицією товарів. Розширення виробництва, як правило, здійснюється без урахування цін і перспектив попиту. Воно є прерогативою державних органів, які централізовано вирішують, де, як і в якому обсязі збільшити пропозицію. Попит в умовах централізовано керованої економіки втрачає свої іманентні функції. Він у своїй виробничій частині визначено зверху, поза взаємодії продавців і покупців.

Споживчий попит більш вільний у порівнянні з виробничим попитом, але і він фіксується державою за допомогою політики в області заробітної плати. Функції ринку бере на себе держава.

У плановій економіці, як і у ринкової, зменшення ціни товару призводить до збільшення попиту. Але зовсім по-іншому поводить себе пропозицію. Її обсяг в умовах планової економіки визначається не ринком, а центральними органами. Він залишається незмінним незалежно від ціни. Різниця між плановою та ринковою економікою полягає у кривій пропозиції. При плановій економіці крива пропозиції є вертикальною, а при ринковій вона виглядає пологому, і ступінь кривизни залежить від ціни та еластичності пропозиції.

При державній системі розподілу, обмеження ролі ринкових сил не може бути й мови про рівновазі попиту і пропозиції. Централізована система управління виявилася неспроможною, як показав досвід нашої країни, своєчасно реагувати на зміну попиту і пропозиції.

В результаті характерними були то надлишок продукції, то її дефіцит. Марнотратство, не має історичних аналогів, стало невід'ємним властивістю централізовано керованої економіки.

Ці та інші недоліки адміністративно-командної системи обумовлені недооцінкою ролі ринку, ігноруванням такої потужної ринкової сили, яка спонукає усіх виробників змагатися між собою і вдосконалювати виробництво, як конкуренція.

## 8.4 Як виробляти?

Практична цінність будь якого технологічного процесу повинна оцінюватися, на наш погляд, по-перше, кількістю необхідних економічних ресурсів для виробництва певної кількості продукції з використанням даного технологічного процесу, по-друге, сукупною вартістю цих ресурсів. Виходячи з цих посилок, можна стверджувати, що кращим технологічним процесом з ряду альтернативних буде такий процес, який забезпечує найменшу вартість необхідних для його практичної реалізації економічних ресурсів. Критерій, який покладено в це твердження, можна виразити наступною залежністю:

$$\sum_{i=1}^{i=n} P_i C_i \Rightarrow \min, \quad (8.10)$$

де  $P_i$  - кількість  $i$ -го виду економічного ресурсу, необхідного для практичної реалізації даного технологічного процесу;

$C_i$  - ціна одиниці  $i$ -го економічного ресурсу.

В цьому контексті ми використовуємо термін не просто «ресурси», а термін «економічні ресурси». Фахівці в галузі макроекономіки під терміном «економічні ресурси» розуміють «..всі природні, людські і створені людиною ресурси, які використовуються для виробництва товарів та послуг...». Вони включають в себе велике коло об'єктів: виробничі будівлі, всякого роду обладнання, інструменти, машини, що використовуються у виробництві промислових товарів та продуктів сільського господарства; різноманітні засоби транспорту та зв'язку; безліч видів праці; земля та різноманітні корисні копалини. Найпростіша класифікація цих ресурсів веде до їх розділу на наступні групи:

а) матеріали (матеріальні ресурси, тобто предмети праці) – земля та різні сировинні матеріали, необхідні для виробництва продукції з використанням даного технологічного процесу;

б) капітал (засоби виробництва), необхідний для забезпечення практичного

використання даного технологічного процесу;

в) праця (певна кількість людських зусиль, затрачених для виробництва продукції по даній технології);

г) підприємницька здатність, тобто складність організації технологічного процесу по ефективному поєднанню всіх інших складових ресурсного забезпечення технологічного процесу.

Розглянемо виділені нами види ресурсів більш детально.

До матеріалів (матеріальних ресурсів) ми віднесли предмети праці, включаючи сюди також і природні ресурси, тобто всі дари природи (орні землі, ліс, родовища мінералів, нафти, газу, водні ресурси та ін.), які використовуються у виробничому процесі. Є дискусійним твердження деяких авторів той факт, що до матеріальних ресурсів відноситься капітал. На наш погляд, капітал, як фінансовий ресурс, має самостійне значення і його віднесення до матеріальних ресурсів не може в певній мірі характеризувати цей значно багатоплановіший та з широкими можливостями ресурс.

На наш погляд, капітал, як інвестиційний ресурс, охоплює всі засоби виробництва, тобто всі види будівель, машин, обладнання, інструментів, транспортних засобів, які використовуються в виробництві товарів та послуг та доставці їх до кінцевого споживача.

Слід відмітити, що тут мова йдеться про економічні ресурси, тобто в термін «капітал» ми не вкладаємо поняття грошей, які будуть потім використані для покупки тих же машин, обладнання, інструментів і т.п. Гроші, як такі, нічого конкретно не виробляють і тому їх не можна вважати економічним ресурсом. В контексті забезпечення практичної реалізації технологічних процесів ми маємо на увазі реальний капітал – машини, інструменти та інше виробниче обладнання, тобто економічний ресурс, а гроші або фінансовий капітал не є таким ресурсом.

Праця – це один з вирішальних елементів кожного технологічного процесу. Ним користуються для визначення всіх фізичних та розумових здатностей людей, які використовуються при виробництві товарів та послуг. Економічна теорія виключає з цього терміну особливий вид людського генія – підприємницьку здатність, яку ми в силу її специфічної ролі в ринковій економіці будемо розглядати окремо. Таким чином, роботи, які виконує слюсар, токар, оператор чи менеджер по збуту – всі вони охоплені єдиним загальним поняттям – праця.

Підприємницька здатність, як ми вже відмічали, це особливий талант підприємця по організації виробничого процесу. На наш погляд, зерна підприємницької здатності повинні бути в деяких людей від природи.

В цьому сенсі тут можна провести певну аналогію з художниками, композиторами і т.д. Якщо провести такого роду експеримент: надати любим 30 особам одного віку і одного рівня освіти (наприклад, студентам 5 курсу економічного факультету) по рівні кількості певних товарів і заставити їх незалежно один від одного продати цей товар за певний відрізок часу. Ми отримаємо 30 зовсім різних результатів.

Другий експеримент. Якщо цим же 30 особам надати по 50 тис. грн.. на 2 роки для організації власного бізнесу. Через 2 роки ми отримаємо знову ж 30 дуже різних результатів: від повного провалу до значного успіху. Ці приклади свідчать про те, що різні технологічні процеси мають різну ступінь складності в своїй організації, різну ступінь ризику в кінцевому успіху, різну ступінь ділових якостей особи, яка береться за організацію практичного здійснення того або іншого технологічного процесу. В цьому зв'язку, ми стверджуємо, що підприємницька здатність є економічним ресурсом, вкрай необхідним для організації бізнесу і використання в ньому інноваційних технологій.

З урахуванням запропонованих видів економічних ресурсів, які рекомендується враховувати при економічній оцінці технологічних процесів при відборі найбільш ефективного з них, економічний критерій (1), наведений вище, набуває наступного вигляду:

$$Mx\Pi_m + Px\Pi_n + Kx\Pi_k + PЗx\Pi_{пз} \Rightarrow \min, \quad (8.11)$$

де М, П, К, ПЗ - кількість одиниць необхідних, відповідно, матеріалів, праці, капіталу та підприємницької здатності для виготовлення певної продукції з використанням даного технологічного процесу;

Цм, Цп, Цк, Цпз - відповідно, ціна одиниці матеріалів, праці, капіталу та підприємницької здатності в даних умовах конкретного сегменту ринку (країни, регіону, підприємства і т.п.).

Тепер стає задача кількісної оцінки кожного з ресурсів по кожному з альтернативних технологічних процесів, якщо стоїть задача вибрати найбільш

ефективний з них по економічному критерію.

Важливість цієї задачі виходить з того, що різні технологічні процеси (з ряду альтернативних) потребують різну кількість окремих видів ресурсів і це є в певній мірі вирішальним для відбору при використанні наведеного вище критерію.

Складність цієї задачі в тому, що різні ресурси мають різnorідну і в ряді випадків не співставну кількісну оцінку (наприклад оцінка матеріалів для виготовлення продукції і підприємницької здатності). Наші пропозиції в цьому плані можуть бути зведені до наступного.

Кількість необхідних матеріальних ресурсів  $M$ , необхідних для виготовлення певної продукції з використанням даної технології пропонується визначати з використанням конструкторсько-технологічної документації та загальних норм розходу матеріалів для виготовлення продукції.

$$M = \sum_{j=1}^{j=k} M_j, \quad (8.12)$$

де  $M_j$  - кількість  $j$ -го матеріалу, витраченого на виробництво даного виробу при використанні даного технологічного процесу.

Самий простий випадок використання даної залежності – це мономатеріальна продукція, тобто весь виріб виготовлений з одного і того ж матеріалу – дерева, сталі однієї марки, чавуну, пластичної маси і т.п. Складніший випадок – коли для виготовлення виробу використовується безліч самих різних матеріалів. В останньому випадку ми пропонуємо розглядати загальну масу матеріалів  $M$  як суму споріднених по походженню, виробленню та рідкості: Останній показник – показник „рідкості” ресурсу, на наш погляд, є надзвичайно важливим, так як він прямо пов’язаний з ціною того чи іншого економічного ресурсу. Чим складніше отримати для виробництва продукції певний ресурс, чим менше його є в наявності для використання, тим більше треба витрат на його придбання. На цей момент при економічній оцінці технологічних процесів ми звернемо більш детальну увагу нижче.

Що стосується ціни одиниці матеріального ресурсу, яка входить в дану залежність, то вона визначається на основі діючих на ринку матеріалів цін в

даному сегменті ринку .

Кількість необхідного капіталу (засобів виробництва) для здійснення технологічного процесу, на наш погляд, може оцінюватися в кожному конкретному випадку бально-експертною оцінкою. Наприклад, є чотири альтернативних технологічних процесу, один з яких в цей час використовується, а три інші розглядаються як можливі варіанти для його заміни. Експертна група оцінює засоби виробництва, наприклад, за 10 одиниць по діючому технологічному процесі, а по альтернативним – на основі порівняння необхідних засобів виробництва - в більшу або меншу сторону. Наприклад, якщо альтернативна технологія потребує додатково спеціального обладнання, інструменту - то кількість балів, якою оцінюється капітал буде більшою 10. Якщо ж нова технологія більш простіша і не потребує якогось обладнання, що використовувалося в базовій технології – то кількість балів буде меншою 10. Ціна одиниці капіталу може бути визначена з використанням наступної залежності:

$$C_{\kappa} = \frac{N \sum_{m=1}^{m=z} A_m}{K}, \quad (8.13)$$

де  $A_m$  - сума амортизації по  $m$ -му виду засобів виробництва в технологічній собівартості виробу, який виготовлений з використанням базового технологічного процесу (будівлі, обладнання та ін.), грн;

$N$  - річний обсяг випуску продукції, шт.;

$K$  - кількість одиниць капіталу, оцінених для базового технологічного процесу.

Оцінка трудової складової технологічного процесу є надзвичайно важливою в тому сенсі, що якраз ця складова і забезпечує необхідні показники по продуктивності праці, сучасності технології, її можливостям в забезпеченні комерційних цілей підприємства. Звичайно, слід мати на увазі той факт, що зменшення трудової складової (підвищення продуктивності праці) не повинне досягатися любою ціною. Тому ми підкреслюємо, що це окрема складова, а не узагальнюючий показник технології. Кількісна оцінка розміру праці, яку потребує та чи інша технологія пропонується визначати з допомогою фактичних



трудовитрат на виготовлення певного виробу. Ціна одиниці праці може визначатися по вартості одного нормо-часу з урахуванням всіх видів нарахунків. Як правило, розрахунки по цьому економічному ресурсу не визивають утруднень. Звертаємо увагу на той факт, що ціна праці в різних сегментах ринку може значно відрізнятись. Наприклад, середня ціна однієї години праці співробітника в країнах ЄС дорівнює 25 євро, але в Швеції чи Данії ця сума становить 37 євро, а в Польщі – 6 євро. В країнах СНД та в Україні, зокрема, ціна однієї години праці в порівнянні з країнами ЄС зовсім мізерна і складає трохи більше одного євро (з розрахунку середньої заробітної плати в 1300 гривень).

Найбільш складним для аналізу і оцінки є ресурс підприємницької здатності. Кількісну оцінку цього ресурсу ми пропонуємо проводити аналогічно кількісній оцінці капіталу (засобів виробництва), тобто з використання бально-експертної оцінки. Складніше з вартісною оцінкою цього економічного ресурсу. Для розробки пропозицій з цього приводу слід визначитися в економічній сутності підприємницької здатності. На наш погляд, економічний зміст цього ресурсу зводиться до того, що в кожного потенційного підприємця є як мінімум дві альтернативи: Для досягнення певних своїх особистих цілей він може виконувати певну роботу як найнятий працівник на вже діючому підприємстві, отримувати там заробітну плату, відповідати тільки за поручену йому сферу, або самому організувати підприємство і нести за нього повну відповідальність, брати на себе всі ризики роботи підприємства, здійснювати інноваційну діяльність, приймати всі відповідальні рішення і т.п. Якщо порівняти ці два варіанти, то в другому варіанті підприємець бере на себе коло додаткових важливих зобов'язань не просто так. Він розраховує отримати якусь вигоду, додатковий особистий дохід. Причому, є певна мінімальна сума цього доходу, отримуючи яку, підприємець що згоден займатися цією підприємницькою діяльністю. Якщо ж він не отримує цього мінімуму, то він не буде займатися цим бізнесом і буде працювати як найманий працівник або перейде в інший бізнес. Якщо цю тезу перенести на діюче підприємство, то ефективність і, відповідно, вартість підприємницької здатності можна оцінити отриманим річним прибутком, тобто тою ж часткою сумарного доходу, яка залишиться після всіх розрахунків, пов'язаних з виробництвом певної продукції і використанням даної технології. Виходячи з цих положень, ми пропонуємо вартісну оцінку одиниці підприємницької здатності оцінювати з використання наступної моделі:

$$C_{пз} = \frac{P_{річний}}{ПЗ}, \quad (8.14)$$

де Прічний - річний прибуток, отриманий на підприємстві з використанням діючого технологічного процесу.

Аналіз показує, що комбінація сіх видів економічних ресурсів, яка економічно найбільш ефективна, залежить не тільки від фізичних та інженерних характеристик продукції, які забезпечує діюча чи альтернативна технологія, але і від відносною вартістю кожного з економічних ресурсів, яка вимірюється ринковими цінами на них в кожному з сегментів ринку. Отже, технологічний процес, який потребує лише декілька фізичних ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, як витікає з положень економічної теорії, може бути з економічної точки зору зовсім не ефективним в зв'язку з високим рівнем ринкових цін на необхідні фізичні ресурси. З цього можна зробити наступний висновок: економічна ефективність технологічного процесу означає отримання певного обсягу продукції з використанням даної технології при найменших витратах економічних ресурсів. Причому, як продукція, так і економічні ресурси, що використовуються, вимірюються в вартісному вираженні.

Всі вищевикладені положення проілюструємо умовним прикладом. Є чотири технологічних процеси, кожний з яких забезпечує вироблення продукції з необхідними техніко-економічними характеристиками. Необхідно визначити найкращий з цих технологічних процесів, використовуючи вихідні дані, наведені в табл.8.2.

Таблиця 8.2

## Економічні характеристики технологічних процесів

Назва економічного ресурсу	Ціна одиниці ресурсу, г.о.	Номер технологічного процесу			
		№1	№2	№3	№4
Матеріали	5	7	5	4	<b>6</b>
Капітал	8	3	4	4	<b>2</b>
Праця	3	2	4	3	<b>6</b>
Підприємницька здатність	4	4	2	5	<b>3</b>
Загальна сума витрат на технологію, г.о.		81	77	81	<b>76</b>

З використанням наведеної залежності в табл.8.2 наведені також розрахунки загальних витрат на економічні ресурси по кожній з альтернативних технологій. Виходячи з наведених розрахунків и використовуючи критерій (1), кращою в даних умовах є технологія №4, яка забезпечує підприємству самий дешевий спосіб виробництва продукту вартістю 76 грошових одиниць, тобто підсумкові витрати по цій технології є найменшими.

Звичайно, ніхто не надасть відповідних гарантій в тому, що підприємство візьме для використання технологію №4, але ми виходимо з того, що нормальна логіка підприємництва говорить про те, що тільки технологія №4 надасть підприємству найбільший прибуток.

Викладений вище методичний підхід передбачає прийняття обґрунтованого рішення і в тому випадку коли по двом або більше технологічним процесам буде рівна кількість витрат.

Наприклад, якщо взяти дані табл. 8.2 та прийняти посилку, що технологія №2 та №4 є недоступними.

Тепер треба вибрати з двох інших технологій №1 та №3, по яким загальна сума витрат є однаковою і складає 81 грошову одиницю. Ми пропонуємо в таких випадках перевагу віддавати тій технології, яка для своєї реалізації потребує меншу кількість більш рідкісного ресурсу.

Ми вже відмічали вище, що рідкісність економічного ресурсу характеризується його ціною. Чим дорожче вартість ресурсу, тим він менш доступний для використання на даному підприємстві.

Виходячи з цього, відмітимо, що найбільш рідкісним ресурсом з представлених в табл.8.2 є капітал (8 г.о. за одиницю ресурсу). Технологія №1 потребує 3 одиниці цього ресурсу, а технологія №4 – 4 одиниці.

Виходячи з наших пропозицій перевагу треба надати технології №1, так як вона потребує меншу кількість рідкісного ресурсу.

Важливим є те, що зміна ресурсного забезпечення οποї з чотирьох технологій або цін на економічні ресурси може призвести до того, що підприємство відкажеться від однієї технології на користь іншої. Якраз ці моменти ринкової і технічної кон'юнктури і дозволяє враховувати методика економічної оцінки технологій, що пропонується.

Звернімося знову до даних табл.8.2 і припустимо, що ціна трудового ресурсу змінилася. Якщо дані табл.8.2 відтворюють умови української економіки, то це

цілком ймовірно, так як ми вже відмічали, що оплата праці в нашій країні в 6 разів менша, чим в самій бідній країні ЄС. Якщо ціна одиниці праці, наприклад збільшиться з 3 до 6 грошових одиниць за одиницю трудового ресурсу, то тепер табл. 8.2 набере вже зовсім іншого вигляду, що нами відтворено в табл.8.3.

Таблиця 8.3

Економічні характеристики технологічних процесів при зміні цін на трудовий ресурс

Назва економічного ресурсу	Ціна одиниці ресурсу, г.о.	Номер технологічного процесу			
		№1	№2	№3	№4
Матеріали	5	7	5	4	6
Капітал	8	3	4	4	2
Праця	6	2	4	3	6
Підприємницька здатність	4	4	2	5	3
Загальна сума витрат на кожну технологію, г.о.		87	89	90	94

В результаті ми отримали сенсаційний результат. Технологія №4, яка до цього була найкращою серед усіх, стала тепер найгіршою, а найгірша технологій №1 стала найефективнішою.

Аналіз даних табл. 8.3 та табл. 8.2 і отриманих результатів розрахунку дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, низька оплата праці тягне за собою спокусу використання технологічних процесів з високою питомою вагою трудових витрат. Інакше кажучи, більш ефективними можуть бути ті технологічні процеси, які забезпечують невисоку продуктивність праці. Технологія №4, яка в табл. 8.2 є найкращою при невисокій вартості праці є найкращою, хоча трудовитрати при її використанні є найбільшими (6 одиниць трудового ресурсу).

По-друге, висока оплата праці передбачає використання високопродуктивних технологічних процесів, які потребують меншої кількості трудовитрат. При зміні ціни на працю в табл.3 кращою технологією стала та, яка потребує для свого використання найменшу кількість працевтрат. З цієї точки зору, в країнах з високою оплатою праці ефективними є технологічні процеси з невеликими трудовитратами, що не є вирішальним при економічній оцінці технологій в Україні і інших країнах.

## 8.5 Де виробляти?

Розміщення підприємств — це організація виготовлення тієї чи іншої продукції або надання тих чи інших послуг на певній території. Природно, що така прив'язка бізнесу до конкретного місця не може бути випадковою.

Вибираючи місце розташування своїх об'єктів, компанія приймає рішення про значних капітальних вкладень з досить тривалим терміном окупності, забезпечуючи можливість сталого отримання доходу протягом тривалого часу в результаті діяльності на обраному місці. Розміщення є критичною умовою для величини постійних і змінних витрат. Залежно від виготовленого продукту та типу виробництва або виду сервісу транспортні витрати можуть досягати 25% ціни реалізації.

Це визначається віддаленістю підприємства від основних постачальників вихідного сировини, матеріалів, палива, комплектуючих виробів і ін., з одного боку, та основних споживачів готової продукції цього підприємства — з іншого.

У найпростішому вигляді позитивну відповідь на дане питання в основному пов'язаний з наявністю досить великих транспортних витрат на:

- а) доставку ресурсів для виготовлення товару;*
- б) доставку готової продукції споживачеві.*

Критерій вибору місця виробництва пов'язаний з мінімізацією транспортних витрат  $K_{\text{трансп}}$  на організацію бізнесу (доставку ресурсів виробництва до мету розташування підприємства, а також доставку готової продукції споживачам):

$$K_{\text{трансп}} \rightarrow \min \quad (8.15)$$

Транспортний фактор для України з її значними континентальними просторами має особливе значення. Незважаючи на систематичне зниження частки транспортних витрат у собівартості промислової продукції, у ряді галузей вона залишається досить високою — від 20% з руд чорних металів до 40% мінерально-будівельних матеріалів.

Транспортабельність сировини і готової продукції залежить від матеріаломісткості виробництва, транспортємкості перевезених вантажів, якісних властивостей сировини та готових продуктів з позицій можливості їх перевезень і зберігання. При індексі матеріаломісткості більше 1,0 виробництво тяжіє до сировинних баз, менше 1,0 — до районів і місць споживання готової продукції.

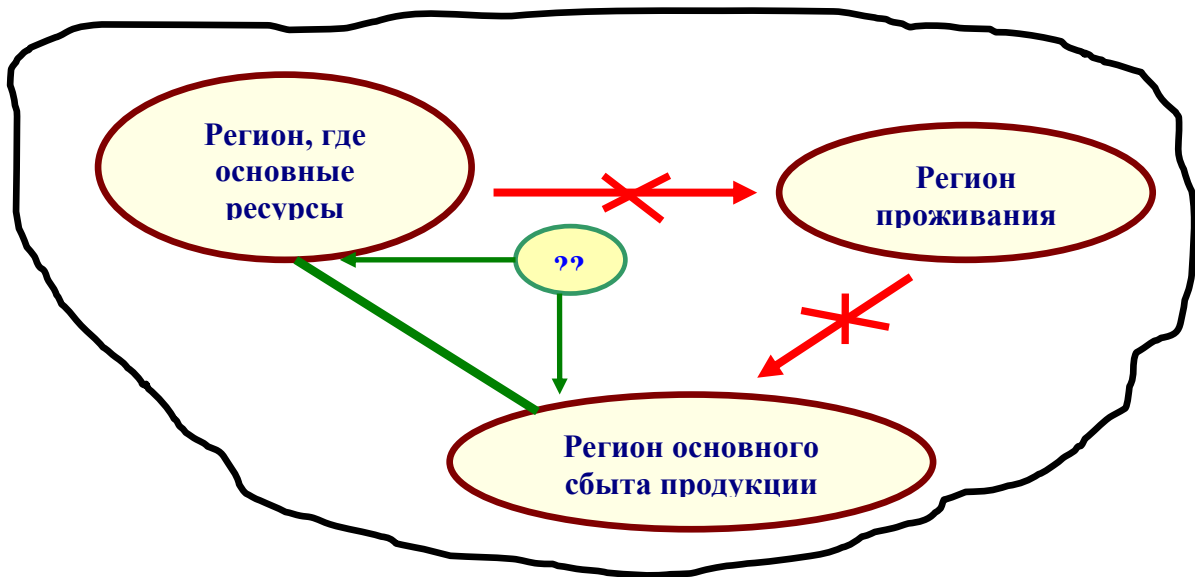


Рисунок 8.2 – Схема вирішення питання про розміщення бізнес-підприємства

Слід виділити основні фактори, які нададуть певну допомогу підприємцю при розміщенні свого бізнесу.

*Фактори, що впливають на розміщення фірми ближче до ресурсів:*

- а) висока ймовірність безперебійної роботи підприємства (ресурси);
- б) менше витрати на утримання складського господарства;
- в) легше проводити диверсифікацію виробництва;
- г) немає складнощів змінювати обсяг виробництва

*Фактори, що впливають на розміщення фірми ближче до споживачів:*

- а) високий коефіцієнт заповнення транспортного засобу при перевезенні ресурсів;
- б) ризики втрати споживчих властивостей готового продукту при транспортуванні
- в) ризики крадіжки готового продукту
- г) оперативність доставки продукту споживачеві

д) гнучке реагування на зміни в потребах споживачів.

Крім транспортних витрат на розміщення бізнес-підприємств впливають і інші фактори, основні з яких можна охарактеризувати наступним чином.

*Природні фактори*, до яких відносять кількісні запаси і якісний склад природних ресурсів, гірсько-геологічні й інші умови їхнього видобутку і використання, кліматичні, гідрогеологічні, орографічні характеристики території. Вони відіграють визначальну роль у розміщенні добувної промисловості та паливо-, енерго-, сировину, водоемних виробництв.

*Соціально-економічні*, до яких насамперед відносять особливості розміщення населення, територіальну концентрацію трудових ресурсів і їх якісну характеристику.

*Матеріально-технічні* та ринково-інфраструктурні умови та фактори включають матеріально-технічну та науково-технічну бази, а також інфраструктуру ринку.

*Агрокліматичні умови*, які відіграють визначальну роль у розміщенні сільськогосподарської діяльності населення. Спеціалізація та ефективність аграрного сектора економіки безпосередньо пов'язана з природною родючістю ґрунтів, кліматом, водним режимом території. Сільськогосподарська оцінка клімату заснована на зіставленні агрокліматичних умов території з вимогами різних культурних рослин до факторів їх життя і має значні регіональні відмінності.

*Екологічні фактори* розміщення продуктивних сил на сучасному етапі економічного розвитку відіграють особливу роль, оскільки безпосередньо пов'язані з дбайливим використанням природних ресурсів та забезпеченням необхідних життєвих умов для населення.

Значні економічні втрати від антропогенного забруднення природного середовища, зростаючі негативні наслідки для здоров'я населення зумовили гостру необхідність постійного врахування екологічного фактора в розміщенні виробництва.

*Особливості суспільно-історичного розвитку*. До них відносять: характер суспільних відносин, особливості сучасного етапу розвитку держави, стабільність економічної та політичної системи, досконалість законодавчої бази і ін

Останні десятиліття ознаменувалися помітним зміною ролі чинників

розміщення продуктивних сил в розвинутому ринковому середовищі. Так, процес сайентификації (синтез науки з виробництвом) зумовили висування на передові позиції у розміщенні промисловості потенційних можливостей налагодження тісних зв'язків по лінії кооперування і тяжіння промислових підприємств до найбільших наукових центрів.

Однак у силу надзвичайно високою паливо-, енерго-, сировина - і матеріаломісткості російської економіки, специфіки галузевої структури її господарства і гігантських континентальних просторів нові фактори розміщення продуктивних сил в нашій країні поки ще не набули такого великого значення, як в розвинених постіндустріальних країнах.

З усього різноманіття факторів розміщення господарства одні з них властиві багатьом галузям виробничого комплексу (наприклад, тяжіння до споживача) і невиробничої сфери, інші притаманні лише якоїсь однієї галузі або групи галузей (тяжіння до рекреаційних ресурсів).

Проте кожна галузь господарства має властивий саме їй набір факторів її розміщення. Причому навіть спільні з іншими галузями факторів в кожному конкретному випадку виявляються з різною силою, і якщо для одних галузей який-небудь фактор має вирішальний вплив на розміщення галузі, то в іншій галузі він має другорядне значення.

Таким чином, на основі розгляду особливостей відповіді на питання «Де виробляти?», можна зробити наступні важливі висновки:

а) для кожної галузі господарства характерний свій набір і поєднання факторів її розміщення;

б) поєднання і роль окремих факторів розміщення господарства на певній території залежить від галузевої структури господарства країни чи регіону.

Разом з тим для більшості галузей невиробничої сфери споживча орієнтація є найважливішим чинником їх розміщення. І чим вище частка галузей невиробничої сфери в господарському комплексі країни або регіону, тим більшу роль в розміщенні господарства відіграє тяжіння до споживача.

Оскільки галузева структура більшості країн світу еволюціонує шляхом збільшення частки галузей невиробничої сфери і зменшення виробничої сфери, можна констатувати, що зростання ролі споживчого фактору в розміщенні господарства є загальносвітовою тенденцією.



## 8.6 Для кого виробляти?

Це найбільш складне питання, оскільки він відображає ставлення суспільства до справедливості і економічної рівності. Все суспільство повинно якимось чином вирішити, що вона вважає справедливим розподілом, і потім вибрати спосіб досягнення такого розподілу. На практиці рух до справедливого розподілу може означати часткова відмова від ефективності. Суспільство має вирішити, якою частиною ефективності вона готова пожертвувати в ім'я більш справедливого розподілу.

Всіма визнається той факт, вироблений продукт розподіляється між членами суспільства. Такий розподіл залежить від двох чинників: величини грошового доходу і цін, по яким продаються продукти. Тут дуже важливі ціни. Можна сказати, що вони відіграють ключову роль як у накопиченні капіталу, так і у формуванні структури витрат споживачів. Необхідно підкреслити, що ринковій системі як механізму розподілу суспільного продукту не властиві жодні етичні принципи. Ті, кому вдається накопичити велику кількість матеріальних ресурсів, розпоряджаються великими частками національного продукту. Інші отримують несуттєві грошові доходи й відповідно малі частки національного продукту.

Зрозуміло, що у всіх у нас різні бажання, різні у нас і можливості. Роблячи який-небудь товар, виробник прагне догодити інтересам широких мас населення. Але зробити це з допомогою якоїсь однієї послуги або товару просто неможливо. Саме тому кожен з виробників прагне або узкоспеціалізуватися, або випускати широкий асортимент товарів і послуг для різних соціальних верств. Не має значення, фізичний продукт або послуга, яка не має фізичного вираження, адже вона теж має вартість і приносить прибуток виробнику.

Оскільки жодне суспільство не в змозі надати кожному бажаному, наприклад, власний котедж або автомобіль, то доводиться миритися з тим, що хтось живе в багатоквартирному будинку або користується громадським транспортом. Суспільство змушене орієнтувати виробників на певного споживача економічних благ. Підприємець враховує потреби в товарах і

послугах різних груп населення з різними доходами і вирішує, для кого виробляти: для багатих (предмети розкоші), для масового споживача, або для бідних (дешеві товари).

Виробник годинників може випускати наручні годинники в простому металевому корпусі або в золотому, звичайні механічні будильники або складні електронні. Його вибір буде залежати, зокрема, від вирішення питання про те, хто буде користуватися виробленою продукцією. Тим самим за допомогою вибору вирішується і проблема розподілу економічних благ.

Поставлена задача може розглядатися як в термінах ефективності, так і з точки зору справедливості.

*Ефективність у розподілі* - ситуація, в якій неможливо шляхом перерозподілу існуючої кількості благ задовольнити бажання однієї людини більш повно, не завдаючи цим шкоди задоволенню бажань іншої людини.

*Справедливість у розподілі* трактується по-різному. Виділимо дві крайні концепції. Згідно з першою, весь доход і багатство повинні розподілятися порівну. Альтернативна позиція полягає в тому, що справедливість залежить не від «зрівнялівки», а від дії механізму розподілу, заснованого на праві приватної власності та відсутності дискримінації. При цьому рівність можливостей важливіше, ніж рівність доходів. У ринковій економіці будь-продукт розподіляється між споживачами на основі їх бажання і здатності заплатити за нього існуючу ціну. Дискусії про ефективність розподілу розглядаються як частина позитивної економіки, а про справедливість - як частина нормативної.

Питання що, як і для кого виробляти є основними і загальними для всіх типів господарств, але різні економічні системи вирішують їх по-своєму.

В цілому в ринковій економіці відповідь на питання «Для кого виробляти?» перебувати у сфері всього комплексу маркетингу підприємництва. Споживачами даного продукту будуть ті, хто проголосує за нього гаманцем». Щоб знайти таких споживачів службі маркетингу будь-якого бізнес-підприємства необхідно здійснити *маркетинг-мікс (marketing mix) або концепції 4р*. Маркетинг-мікс представляє собою набір маркетингових інструментів, які компанія використовує для досягнення бажаних цілей маркетингу підприємництва на цільовому ринку.

Існує 5 правил поведінки, що пояснюють суть створення маркетинг - мікс

*Правило перше:* маркетингові інструменти утворюють систему, отже, повинні бути спільно проаналізовано, розроблена і реалізована

*Правило друге:* проектна група використання маркетингових інструментів повинно передувати зобов'язуються виробництво і служать для перевірки економічні плани і підготувати повну програму впровадження і обігу товару на ринку

*Третє правило:* при аналізі та проектуванні шляхів використання маркетингових інструментів слід керуватися порядком, в якому вони подані, починаючи з продукту за ціною, каналів розподілу і закінчуючи спілкування з покупцями, сприяючи

*Четверте правило:* з-за внутрішніх відносин і взаємозв'язку між усіма інструментами маркетингу потрібно прагнути до повного дотримання всієї системи, маючи на увазі, що використання одного з інструментів впливає на використання іншого

*П'яте правило:* використання компанією маркетингових інструментів повинні бути у вищій мірі індивідуально, в залежності від ситуації на ринку, типу продукту, типу ринку покупців і відповідати цілям і політиці компанії.

*Склад маркетингу - мікс (4P)* складається з гармонійного злиття цінних продуктів з привабливою ціною, каналів збуту, забезпечуючи зручність покупки і ефективного та дієвого просування:

- товар (product);
- ціна (price);
- місце (place);
- просування (promotion).

Розгляду цих питань і присвячено наступні розділи навчального посібника.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Яким чином визначають маркетингові цілі підприємства? За допомогою якого підходу можна впорядкувати цілі?

2. Охарактеризуйте "дерево цілей" як відправний методологічний пункт програмно-цільового підходу.
3. Дайте дефініцію стратегії підприємства. У чому полягає значення її розробки?
4. Розкрийте зміст STP-маркетингу.
5. Визначте сутність сегментації ринку. Яким вимогам має відповідати сегмент?
6. Визначте умови вибору цільових ринків для підприємства.
7. Що являє собою позиціонування товару?
8. Охарактеризуйте наступальну та оборонну стратегії позиціонування.
9. Що передбачає розробка комплексу маркетингу?
10. Охарактеризуйте етап перетворення в життя маркетингових заходів.
11. Дайте визначення контролю маркетингу. Охарактеризуйте етапи контролю. Які види маркетингового контролю Ви знаєте?
12. Охарактеризуйте процес циклічного управління маркетингом.

## Глава 9

---

# РИНОК ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

## 9.1 Зміст маркетингових досліджень по вивченню ринку

Комплексне дослідження (аналіз і прогнозування) ринку являє собою систему найважливіших маркетингових заходів, проведення яких забезпечує ефективне прийняття усіх видів управлінських рішень. На підприємствах, що використовують ідеї маркетингу у своїй діяльності, ринкові дослідження є основою розробки загальної стратегії представлення товарів на ринку. Відомості, одержувані в результаті комплексного дослідження ринку, використовуються керівництвом цих підприємств для обґрунтування господарських рішень, прийнятих у відношенні номенклатури товарів, що випускаються, термінів і умов їхнього виробництва, методів збуту і т.д. Без проведення ринкових досліджень підприємство не в змозі зібрати, проаналізувати і зіставити інформацію, необхідну для прийняття важливих рішень, зв'язаних з діяльністю на ринку, визначенням обсягу продажів, а також номенклатури й обсягу продукції, що випускається.

При вивченні зовнішнього ринку необхідно ознайомитися з правилами його державного регулювання й установити причину введення обмежень увезення товару. Причинами можуть бути: політичні розуміння; обмеження попиту дорогих товарів; заохочення розвитку національної промисловості; санітарно-екологічні розуміння; монопольне здійснення імпорту державною організацією. Діяльність підприємств і приватних осіб при цьому регулюється Міжнародним кодексом комплексного вивчення ринку, прийнятим Європейським співтовариством по вивченню суспільної думки і маркетингових досліджень і Міжнародною торговельною палатою.

Комплексне дослідження ринку засобів виробництва проводиться по наступним основним напрямкам.

1. Вивчення товару: новизна і конкурентноздатність; відповідність міжнародним стандартам і законодавству про експортно-імпортні постачання; здатність даного виробу задовольняти існуючі і перспективні потреби споживачів; можливість удосконалювання відповідно до вимог споживачів, урядових актів.

2. Вивчення ринку; географічне положення; сегменти ринку по галузевих і функціональних ознаках, а також по напрямках використання виробів; місткість товарного ринку виробу усередині країни і місткість його окремих сегментів; частка імпортних постачань у місткості товарного ринку даного виробу; товарна і фірмова структура ринку; рівень конкуренції; частка конкретного виробу в місткості ринку при сприятливому і несприятливому для підприємства збігу обставин; кон'юнктура ринку і її прогноз на найближчі один-два роки, тенденція розвитку ринку на 5-16 років.

3. Вивчення споживачів: основні характеристики можливих споживачів пропонованого на ринок виробу; умови і режими використання виробу споживачем, мотиви придбання споживачем виробу даного експлуатаційного призначення; фактори, що формують переваги споживачів на ринку; диференціація споживачів по видах потреб, особливостям експлуатації ними виробів і напрямкам використання, а також оцінка чисельного складу споживачів, у кожному з виділених сегментів цільового ринку; традиційний спосіб придбання споживачами виробу в різних сегментах ринку; незадоволеність споживачів показниками даного виробу і конкуруючого

аналога; вплив науково-технічного прогресу на розвиток потреб існуючих і потенційних споживачів.

4. Вивчення конкурентів: основні конкуренти, які володіють найбільшою часткою цільового ринку; потенційні конкуренти, що динамічно розвивають свою діяльність на ринку; торгові марки (знаки, емблеми) виробів конкурентів; переваги виробів конкурентів, що забезпечують їхній пріоритет у споживачів; особливості дизайну й упакування виробів конкурентів; цінова політика конкурентів у відношенні даного виробу; заходи конкурентів по формуванню попиту і стимулюванню збуту своєї продукції; канали товарообігу і збуту, використовувані конкурентами; офіційні дані про прибуток і збитки конкуруючих підприємств; чисельність співробітників на базових підприємствах і філіях; інформація про нові вироби і терміни їх появи на ринку; матеріали засобів масової інформації про продукцію і дії конкурентів; результати вивчення науково-технічного потенціалу підприємств-конкурентів і прогноз його розвитку у перспективному періоді; зміна структури й обсягів виробництва продукції конкуруючих підприємств у поточному періоді й у перспективі.

5. Вивчення правових аспектів торгівлі на ринку: норми і правила комерційної діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках; державне регулювання ринків у країнах-імпортерах і причини можливого обмеження ввозу товарів (політичні, санітарно-екологічні), заохочення розвитку національної промисловості, монопольне здійснення імпорту державною організацією, обмеження попиту на дорогі товари й ін.; офіційні видання (довідники, збірники законодавчих актів, коментарії до них) і державні юридичні організації по захисту прав споживача і виробника.

6. Вивчення каналів збуту: відповідність чисельності збутового персоналу цілям підприємства; спеціалізація збутового персоналу по ринкам і товарам, рівень його компетенції і використовувані методи оцінки результатів його роботи; структура каналів збуту продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках; використовувані методи збуту продукції і причини їхнього застосування; поточні і стратегічні плани підприємства щодо посередників; наявність і ефективність планів роботи посередників із продукцією даного підприємства; основні види допомоги, які надаються підприємством своїм посередникам; оцінка ефективності комерційної інформації, що надходить від посередників, поділ її на важливу, посередню і зайву; система матеріального

заохочення працівників збутової служби підприємства, її взаємозв'язок з їхньою активністю при укладанні угод; інші методи спонукання активності дії збутових працівників; система підготовки і перепідготовки працівників збутової служби; заходи щодо обміну досвідом між персоналом різних каналів збуту; рівень витрат по збуту на одиницю реалізованого товару; заходи щодо зниження цих витрат без зниження ефективності роботи збутової служби і посередників; спадкування досвіду нетрадиційних форм і методів збуту продукції підприємства (лізинг, використання розстрочки й інших форм кредиту); визначення можливостей використання цих форм збуту продукції.

7. Вивчення реклами: визначення і постановка цілей перед рекламним підрозділом; розробка плану фінансування рекламних заходів; оцінка споживачами якості розроблених рекламних текстів і ілюстрацій; критерії, якими керується підприємство при виборі каналів поширення реклами; оцінка наявності зв'язку між активністю реклами, збутом і прибутком; наявність у реклами підприємства фірмового стилю; відкликання споживачів про товарний знак підприємства.

Найбільш широке поширення при комплексному вивченні товарного ринку виробів машинобудування одержали кабінетні і польові дослідження.

Кабінетні дослідження – це аналіз вторинної інформації про ринок, що міститься в офіційних джерелах, статистичних довідниках, періодичних виданнях, рекламних проспектах і бюлетенях. З використанням цього методу вивчаються загальноекономічні умови функціонування зовнішнього і внутрішнього ринків.

Вторинна інформація, як правило, надходить із запізненням і повинна уточнюватися первинною інформацією про умови збуту конкретного виробу на визначеному ринку або його сегменті і реакцію на нього споживачів, а також збутові заходи підприємств-конкурентів.

Польові дослідження – це одержання первинної інформації шляхом анкетування, опитування, інтерв'ювання споживачів, працівників посередницьких організацій і служб збуту, а також осіб, інформованість і компетентність яких в області ринку не викликає сумнівів.

Важливим джерелом польової інформації є комерційні агенти підприємства на ринку, що здійснюють оперативний його аналіз. Ринкові тести виробів, конференції споживачів служать доповненням до польової інформації, так само



як і звіти служб сервісного обслуговування, письмові звіти про відрядження фахівців за рубіж, у тому числі на товарні виставки, салони, ярмарки, конференції. Дані польових досліджень у сполученні з кабінетними дозволяють одержати найбільше достовірні зведення про положення справ на ринку, прогнозувати його розвиток і кон'юнктуру на тривалий період часу.

Результати проведення комплексного вивчення цільового ринку по широкому колу розглянутих напрямків дозволяють підприємству виявити сильні і слабкі сторони своєї ринкової діяльності; розробити ефективну стратегію маркетингу, що у найбільшій мірі враховує ринкові переваги підприємства перед конкурентами і створюючи реальні передумови досягнення швидкого комерційного успіху у своїй підприємницькій діяльності; вести цілеспрямовану діяльність по подоланню недоліків, посиленню своїх ринкових позицій.

## **9.2 Кон'юнктура ринку та її характеристики**

Кон'юнктура ринку промислових товарів складається в результаті взаємодії факторів і умов, що визначають структуру, динаміку і співвідношення попиту та пропозиції на них.

На відміну від загальногосподарської кон'юнктури, що відбиває стан економіки окремих країн, регіонів або світу в цілому у визначений період часу, кон'юнктура товарних ринків характеризує поточні зміни і коливання в сфері виробництва і збуту конкретних товарів, призначених як для постачання на експорт, так і для внутрішнього споживання. Під її впливом ринок розширюється або скорочується, змінюються товарні ціни, попит та пропозиція, створюється або руйнується імідж продукції і її виробника.

При вивченні кон'юнктури досліджується широке коло виробничих, техніко-економічних і комерційних питань, що повинні бути враховані промисловим підприємством у ринковій діяльності.

Для працівників маркетингових служб підприємств, що займаються питаннями збуту визначеного товару або групи товарів, найбільший інтерес представляє вивчення кон'юнктури конкретних товарних ринків – машин і

устаткування, нафти, кольорових металів і т.д. Однак кон'юнктура окремого товарного ринку розвивається не ізольовано, а тісно пов'язана з загальногосподарською кон'юнктурою і кон'юнктурою інших товарних ринків.

Найважливішою характеристикою кон'юнктури товарного ринку є динаміка товарних цін, що у більшості випадків здатна вплинути на співвідношення попиту та пропозиції конкретних виробів на даному товарному ринку.

Незважаючи на нестійкість товарної кон'юнктури і нескінченне різноманіття її конкретних проявів, визначені періоди в розвитку кон'юнктури ринку можуть характеризуватися досить стійкими співвідношеннями динаміки її найважливіших показників і характеристик. Найбільш характерними видами товарної кон'юнктури вважається підвищувальна, висока, знижувальна і низька кон'юнктури.

Основними ознаками кон'юнктури, що формується в умовах товарного дефіциту (перевищення попиту над пропозиціями), є ріст товарних цін і збільшення кількості укладених договорів. Для високої (стабільної) кон'юнктури характерна відносна стійкість високих цін і найбільша активність споживачів і постачальників. Обидва ці стани товарної кон'юнктури в більшому чи меншому ступені відповідають інтересам виробників (продавців) виробів і в сукупності іменуються «ринком продавця».

Знижувальна кон'юнктура обумовлена затоваренням ринку (пропозиція перевищує попит) і характеризується зниженням ринкових цін, скороченням кількості договорів, що укладаються, у результаті чого ринок переходить у стан низької (млявої) кон'юнктури, основними ознаками якої є стабільно низькі ціни і пасивність суб'єктів ринку. Ці два стани товарної кон'юнктури іменуються «ринком покупця», тому що зниження і наступна стабілізація товарних цін відповідають інтересам споживачів товару.

Для сучасного міжнародного ринку по більшості виробів характерний стан кон'юнктури, визначений як «ринок покупця», а для сучасного вітчизняного ринку – як «ринок продавця».

Вивчення кон'юнктури товарного ринку повинне здійснюватися у визначеній послідовності. На першому етапі необхідно досліджувати основні риси й особливості ринку, що характеризують його тип, географічне положення, рівень монополізації, ступінь розвитку інфраструктури й ін. На наступному етапі треба здійснити збір і нагромадження інформації, що відбиває об'єктивний стан ринку.

Джерелами інформації можуть бути статистичні довідники, публікації в періодичній пресі, біржові вісники, експертні опитування фахівців ринку.

У результаті аналізу кон'юнктури ринку виявляються тенденції і закономірності його формування і причини змін, що відбуваються на ньому.

Методика дослідження кон'юнктури конкретного товарного ринку полягає в послідовному аналізі ряду категорій.

*Аналіз виробництва виробів.* Цей вид аналізу містить у собі розгляд показників, що характеризують обсяги виробництва в цілому по країні і по основним підприємствам-виробникам. Досліджується ступінь завантаження діючих потужностей, а також враховується введення в лад нових, тобто визначаються потенційні можливості основних виробників даного виробу, можливі зміни в обсягах його виробництва.

*Аналіз попиту та пропозиції.*

На рис 9.1 показана графічна залежність між ціною товару, попитом та пропозицією. Відомо, що ніж вище ціна, тим менша кількість виробів може бути реалізована. І, навпаки, при зниженні ціни реалізація зростає, що підтверджується чинністю закону падаючого попиту. Наприклад, якщо виробники сьогодні представили на ринок товарів більше, ніж учора, то ця додаткова кількість може бути реалізована тільки по більш низьких цінах.

Слід помітити, що не тільки ціна визначає кількість реалізованого товару. Велике значення мають також фінансові можливості споживачів, ємність товарного ринку і ступінь його насиченості, ціна і переважаючі характеристики конкуруючих товарів і ін.

Крива пропозиції на рис 9.1 показує співвідношення між ринковими цінами і кількістю товару, що постачальники бажають поставити на ринок. Характер кривої пропозиції протилежний характеру кривої попиту. Які ж фактори впливають на криву пропозиції? Насамперед, це собівартість продукції.

Ніж менше собівартість виробу, тим більше прибуток підприємства-виробника. Зниження собівартості при інших, рівних умовах у підсумку для виробника рівнозначно підвищенню ринкової ціни. Крім того, упровадження прогресивної технології, більш якісних матеріалів, комп'ютерного забезпечення виробництва дозволяє знизити трудомісткість виготовлення продукції, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати матеріалів і сировини, що також впливає на зниження собівартості продукції, що випускається, ріст її

рентабельності (прибутковості) і, як наслідок, створює вагомі передумови для збільшення пропозиції даного товару на ринку.

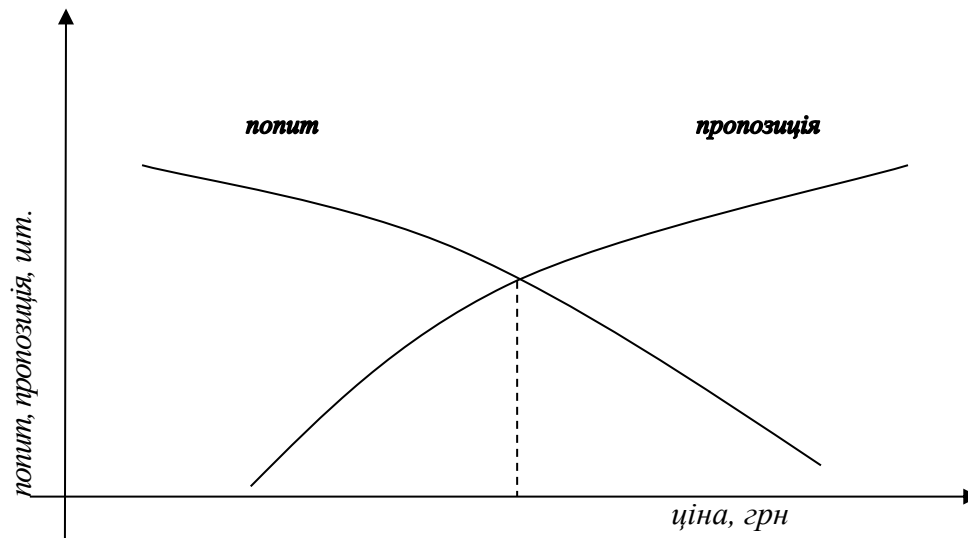


Рисунок 9.1 – Залежність попиту й пропозицій від ціни виробу.

Ніж менше собівартість виробу, тим більше прибуток підприємства-виробника. Зниження собівартості при інших, рівних умовах у підсумку для виробника рівнозначно підвищенню ринкової ціни. Крім того, упровадження прогресивної технології, більш якісних матеріалів, комп'ютерного забезпечення виробництва дозволяє знизити трудомісткість виготовлення продукції, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати матеріалів і сировини, що також впливає на зниження собівартості продукції, що випускається, ріст її рентабельності (прибутковості) і, як наслідок, створює вагомі передумови для збільшення пропозиції даного товару на ринку.

На рис. 9.1 точка  $C_p$  характеризує рівновагу попиту та пропозиції, коли кількість товару, що споживачі бажають придбати, відповідає кількості товару, що виробники хочуть поставити на ринок. У цей період, іменованій равновигідністю дій, ціна на аналізований товар і обсяг його пропозиції на ринок стабілізуються й об'єктивних передумов до зміни сформованого положення немає.

Рівновага попиту та пропозиції призводить до стабілізації ринкової кон'юнктури, що досягається не плановим або законодавчим порядком, а механізмом ринкового ціноутворення.

За допомогою кривих попиту та пропозиції можна відобразити ідеальну картину ринку без врахування того, що відбувається на ньому в кожен момент часу. У реальну ситуацію вносять значні зміни нецінові фактори (собівартість, трудомісткість, якість матеріалів, рівень технології), а також монополізація ринку та наявність на ньому некоректної конкуренції.

*Аналіз експортно-імпортних відносин.* Цей аналіз містить у собі вивчення динаміки експорту й імпорту даного виробу в цілому по країні й по окремих галузях, зміну питомої ваги імпорту в споживанні даного виробу основними галузями – споживачами і великими підприємствами.

*Аналіз цін.* Такий аналіз дозволяє виявити основні тенденції зміни цін і визначити найбільш істотні фактори, що впливають на ці зміни: збільшення або зниження витрат виробництва, співвідношення попиту та пропозиції, положення підприємства-виробника в галузі, залежність динаміки цін на сировину і матеріали від постачальників.

Досліджуючи кон'юнктуру товарного ринку, особливу увагу необхідно звернути на взаємозв'язок ціни, попиту та пропозиції й на те, яким чином при зміні ціни змінюється попит та пропозиція досліджуваних виробів. Визначену допомогу досліднику ринку може надати поняття еластичності попиту та пропозиції за ціною.

Еластичність попиту – це ступінь кількісної зміни попиту у відповідь на зміну ціни. При цьому можливі три ситуації.

1. Зменшення ціни на визначений відсоток викликає таке істотне (у процентному відношенні) збільшення попиту на товари, що, незважаючи на їх здешевлення, загальні прибутки виробника зростають за рахунок розширення обсягу виробництва. У цьому випадку має місце еластичний попит стосовно ціни, що показано на рис. 9.2, а.

2. Зниження ціни на визначений відсоток припускає зміну попиту на такий же відсоток.

Обсяг виробництва збільшується, але при цьому загальний прибуток виробника залишається незмінним. У даному випадку має місце еластичний попит, який називають ще одиничним. Між попитом і ціною тут існує прямопропорційна залежність.

3. Зниження ціни на визначений відсоток припускає менший ріст обсягу виробництва товарів, що скорочує загальний прибуток виробника. У цьому

випадку має місце нееластичний попит, графічна характеристика якого показана на рис 9.2, б.

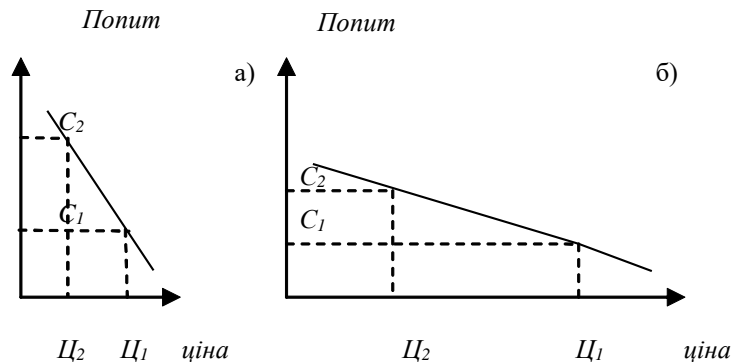


Рисунок 9.2 - Графічна інтерпретація еластичного та нееластичного попиту по ціні

Мірою цінової еластичності попиту служить коефіцієнт еластичності, обумовлений відношенням попиту до зміни ціни на даний виріб.

Еластичність пропозиції – це ступінь зміни загального обсягу пропозиції даного товару у відповідь на зміну його ціни.

Методика аналізу впливу зміни ціни на показник еластичності пропозиції не відрізняється від приведеної вище методики аналізу еластичності попиту за ціною.

## 9.3 Сегментація ринку промислової продукції

Вивчення попиту на промислові вироби в системі маркетингу тісно пов'язане з дослідженням ринкової сегментації. Через політику ринкової сегментації, здійснювану промисловим підприємством або фірмою, проводиться в життя один з найважливіших принципів маркетингу – принцип орієнтації на споживача. Усебічне знання споживача і його потреб дозволяє виробнику, з одного боку, випускати таку продукцію, що поєднує в собі всі необхідні якості, користується підвищеним ринковим попитом, з іншого боку – ефективно впливати на споживача, на формування його потреб у промислових товарах і

послугах. Таким чином, політика ринкової сегментації спрямована на здійснення функції маркетингу по формуванню й активізації попиту на промислові товари і послуги.

Сегментація ринку – це угруповання споживачів по визначених ознаках і розробка для кожної з груп окремих товарів і (чи) комплексів маркетингу. У кожному з виділених сегментів ринку споживачі приблизно однаково реагують на маркетингову діяльність даного промислового підприємства або фірми.

В основі концепції ринкової сегментації лежать такі передумови:

а) товарний ринок промислової продукції розглядається не як щось єдине і неподільне, а як сума окремих сегментів, що відбивають специфічні варіації попиту різних категорій споживачів, що виникли внаслідок різноманітних функціональних можливостей пропонованого товару, а також різних чи специфічних сфер його використання або споживання;

б) можливість здійснення диференціації промислової продукції за її функціональним і галузевим призначенням.

У загальному випадку можна розглядати три варіанти дій конкретного підприємства на ринку з погляду його сегментації.

1. Підприємство випускає продукцію, інтерес до якої виявляють споживачі всіх сегментів даного ринку. Прикладом такої продукції можуть бути підшипники, асинхронні електродвигуни, обчислювальна техніка й ін. У цьому випадку підприємство веде масовий маркетинг, орієнтуючись на весь ринок і використовуючи єдиний базовий план маркетингу. Проведення масового маркетингу пов'язано зі значними фінансовими витратами, однак за рахунок великих обсягів виробництва й обмеженої номенклатури виробів істотно зменшуються питомі витрати на виробництво і маркетинг одиниці продукції. Отримана економія дозволяє підприємству встановлювати більш низькі ціни на свою продукцію, тобто успішно проводити цінову конкуренцію.

2. Підприємство випускає продукцію, призначену для вузької групи споживачів, використовуючи при цьому стратегію цільового маркетингу, проведення якої ґрунтується на заходах спеціального плану. Він містить у собі сегментацію всього товарного ринку, вибір одного із сегментів, у найбільшій мірі відповідаючого профілю продукції й установкам комерційної діяльності підприємства, розробку товарів і комплексів маркетингу в розрахунку на потреби і запити споживачів обраного сегмента ринку.

Стратегія цільового маркетингу особливо ефективна для невеликих або спеціалізованих підприємств, що виробляють в обмеженій кількості продукцію конкретного призначення, для якої не потрібна широка реклама.

Підприємство з орієнтацією на окремий сегмент товарного ринку повинно піклуватися про ефективність і якість своєї продукції для завоювання значної частки ринкового сегмента при керованих витратах виробництва.

Підприємству необхідно прагнути до придбання авторитету у споживачів як виробнику виробів зі специфічними особливостями (вибухобезпечна апаратура, засоби автоматизації захисного, морського або тропічного виконання).

При необхідності вибору сегмента ринку підприємству слід враховувати, що найкращий по ємності сегмент – це не обов'язково найкращі комерційні можливості. Цілком ймовірні на великому по ємності сегменті ринку сильна конкуренція або високий ступінь задоволення потреб споживачів товарами-аналогами, що негативно позначиться на результатах ринкової діяльності. Потенційно вигідним є той сегмент ринку, де ігноруються специфічні запити споживачів і створюється тим самим режим найбільшого сприяння продукції даного підприємства. Тому при виборі сегмента ринку необхідний ретельний маркетинговий аналіз кон'юнктури кожного з них.

3. Підприємство випускає продукцію, що цікавить споживачів декількох сегментів товарного ринку, використовуючи при цьому стратегію диференційованого маркетингу, що ґрунтується на розмежуванні сегментів і виробленні продукції для кожного з них. У цьому випадку має місце так звана множинна сегментація при товарній диверсифікованості, що зменшує для підприємства негативні економічні наслідки у випадку скорочення якого-небудь із сегментів товарного ринку.

Свої цілі, сильні та слабкі сторони підприємство повинно порівнювати з аналогічними намірами і характеристиками конкурентів. Філософія підприємства, що сповідає множинну сегментацію, полягає у виборі тільки тих сегментів ринку, освоєння яких йому під силу.

Слід враховувати і той факт, що вихід на даний сегмент ринку раніше від конкурентів дозволить оперативно його освоїти і тим самим перешкодити проникненню на нього конкурентів.

Діяльність підприємства на декількох сегментах ринку може бути надзвичайно успішною, тому що загальний обсяг прибутку тим більше, ніж



більше сегментів ринку підприємство обслуговує. Прибуток з кожної одиниці товару буде також високий, якщо підприємство не пошкодує зусиль і засобів на розробку спеціального плану маркетингу для кожного сегмента. Важливе значення має й той факт, що споживачі окремих сегментів ринку психологічно готові до більш високої якості спеціально для них розроблених товарів або послуг.

Разом із тим при множинній сегментації неминучі й додаткові витрати виробника на розробку модифікацій виробів, реалізацію їх через численні збутові канали, стимулювання просування різноманітних марок і моделей продукції. Підприємство повинно порівнювати додаткові витрати і додаткові прибутки від реалізації продукції на різних сегментах товарного ринку.

Кожний із проаналізованих рівнів ринкової сегментації – увесь ринок, кілька сегментів, один сегмент ринку – характеризується розходженням маркетингових перемінних і способами проведення маркетингових досліджень, приведеними в табл. 9.1.

В останні роки в промислово розвинутих країнах кількість фірм, що використовують стратегію масового маркетингу в чистому вигляді, значно скоротилася.

Цьому сприяла наявність таких факторів, як ріст конкуренції, стимулювання попиту через вихід на окремі сегменти ринку, підвищення якості маркетингових досліджень і реальної віддачі від їхнього використання, можливість точного визначення ємності окремих сегментів ринку, а також зниження загальних виробничих і маркетингових витрат за допомогою сегментації товарного ринку.

Сегментація товарного ринку дозволяє підприємству не орієнтуватися на мінімальні сукупні кошти у витратах, а максимізувати прибуток на одиницю продукції, тому що відбувається орієнтація на конкретний ринковий сегмент. Крім того, вона дає можливість невеликому підприємству з обмеженими ресурсами ефективно конкурувати з великими фірмами на спеціалізованих ринках.

Споживачі на ринку диференціюються в основному по потребах, фінансовому положенню, географічному розташуванню й цільовому призначенню споживаної продукції. Кожний із зазначених параметрів може стати основою для сегментації товарного ринку.

Таблиця 9.1

Маркетингові перемінні	Рівень ринкової сегментації		
	Весь ринок	Кілька сегментів ринку	Один сегмент ринку
Споживачі	Широке коло галузей- споживачів виробів (горизонтальний ринок)	Обмежене коло споживачів або напрямків використання виробів	Одна галузь-споживач або один напрямок використання виробів (вертикальний ринок)
Вироби	Обмежене число марок виробів універсального призначення для багатьох споживачів	Різні типовиконання виробів для конкретної групи споживачів	Один тип виробу для однієї групи споживачів
Ціна	Сформований на ринку діапазон цін	Діапазон цін для кожної групи споживачів	Діапазон цін для однієї групи споживачів
Збут	Усі збутові канали, використовувані підприємством	Усі збутові канали, які виходять на дані сегменти ринку	Постачання продукції по прямих договорах
Реклама	Усі види реклами при значних витратах на неї	Обмежена реклама при помірних витратах на неї	Вузька реклама при мінімальних витратах на неї
Попит	Зберігає відносну стійкість	Мають місце як різкі коливання, так і стійкі тенденції	Мають тенденцію до різких коливань
Зовнішній ринок	Низькі можливості виходу при значних витратах на маркетинг	Середні можливості виходу при помірних витратах на маркетинг	Високі можливості виходу при незначних витратах на маркетинг

Деякими дослідниками висловлюється думка про те, що сегментація ринку повинна здійснюватися при великих обсягах виробництва продукції, коли підприємству необхідно диференціювати її по типовиконанням. Загалом, такий підхід має право на існування, за винятком того, що на практиці, незважаючи на проведену сегментацію, продовжує здійснюватися масовий маркетинг, спрямований на весь ринок, а не на окремі його сегменти. Якщо, наприклад, Харківське ВАТ НВО «Турбоатом» виготовляє лише кілька турбін у рік, це не виходить, що для його продукції неприйнятні принципи ринкової сегментації.

Оскільки виготовлення турбін проходить по індивідуальних замовленнях, їхніх споживачів можна розглядати як представників окремих сегментів ринку. В ідеалі на підприємстві повинна бути розроблена для кожного споживача індивідуальна маркетингова програма.

Єдиного методу сегментування товарного ринку не існує. При проведенні комплексного дослідження можна пробувати різні варіанти, узявши за основу один чи кілька перемінних параметрів.

Стосовно до виробів промислового призначення сегментацію товарного ринку можна робити за умовами експлуатації і функціонального призначення виробів, а також по географічному розташуванню, групам кінцевих споживачів і їхньої вагомості. Сегментація по географічній ознаці припускає розбивку цільового товарного ринку на окремі географічні одиниці:

- а) зовнішній і внутрішній;
- б) регіональні ринки (європейський, африканський, південноамериканський, азійський, скандинавський, північноамериканський і ін.);
- в) ринки окремих країн (японський, китайський, німецький, італійський і ін.);
- г) внутрішні регіональні ринки (республіканські, крайові, обласні, міські, районні, ринки окремих економічних зон).

Географічний принцип сегментації враховує і кліматичні особливості окремих регіонів світу, коли на товарному ринку пропонуються вироби, наприклад, тропічного виконання, для роботи в умовах пустелі або вічної мерзлоти, у морському виконанні й ін.

Сегментація ринку по вагомості споживачів припускає його поділ на сегменти, де укладаються великі торгові угоди (окремі галузі промисловості, державні замовлення, великі об'єднання і корпорації і т.д.) і на сегменти, де здійснюються дрібні або навіть одиничні покупки виробів. У ряді випадків ринок дрібних споживачів постачальниками ігнорується, що не завжди доцільно. Наприклад, близько 80% усіх електротехнічних виробів, призначених на ремонтно-експлуатаційні недоліки основного технологічного устаткування, купуються малими партіями дрібними і середніми споживачами.

Сегментація ринку по галузевому принципу припускає класифікацію споживачів по приналежності до визначеної галузі промисловості або народного господарства: машинобудування, транспорт, сільське господарство, гірничодобувна промисловість, електроенергетика і т.д.

Сегментація ринку по функціональному призначенню продукції ґрунтується на класифікації функцій, виконуваних виробом конкретного виду. Кожна з функцій відповідає інтересу визначеної групи споживачів. Наприклад, ринок сільськогосподарської техніки по функціональному призначенню можна сегментувати на ринок машин і устаткування для оранки землі, висадження в ґрунт розсади і насінного матеріалу, заготівлі кормів, перевезення овочів, збирання зернових і т.д.

Сегментація ринку по напрямках споживання виробів припускає його розбивку по переважному їх використанню на комплектацію продукції машинобудівних галузей, оснащення об'єктів капітального будівництва, ремонтно-експлуатаційні недоліки парку машин і устаткування на окремих підприємствах і в галузях промисловості й ін.

Паралельно з процесом сегментації товарного ринку окремих видів промислової продукції необхідно визначати і ємність його окремих сегментів, рівень їхнього заповнення, позиції конкурентів на кожному сегменті ринку для того, щоб реально оцінити можливості свого підприємства й прийняти обґрунтоване рішення.

Як приклад розглянемо сегментацію ринку електротехнічних виробів по функціональному призначенню і галузевому принципу.

Електротехнічна галузь містить у собі близько 20 підгалузей і виробляє понад 100 тис. найменувань продукції відповідно до прийнятої класифікації, що визначає широту її зв'язків з галузями-споживачами і складність установа меж ринку електротехнічних виробів, прогнозування його ємності.

Відповідно до функціонального призначення ринок електротехнічної продукції може бути розбитий на ряд сегментів, структура і питома вага яких (у відсотках до загальної ємності) такі:

Електротехнічна продукція в цілому.....	100
У тому числі:	
для генерування електроенергії.....	8,7
для передачі й розподілу електроенергії.....	31,7
для споживання електроенергії.....	51,4
З них:	
на електропривод машин і механізмів.....	32,7

на електротехнологію.....	4,0
на електротягу.....	8,5
на висвітлення.....	3,1
на побутові недоліки.....	9,1
для засобів зв'язку.....	2,2

Перша і провідна функція електротехнічної продукції – виробництво і генерування електричної енергії, що реалізується за допомогою турбо- і гідрогенераторів пересувних електростанцій, генераторів перемінного струму, акумуляторів, первинних джерел струму, що входять у перший сегмент «Електроустаткування для генерування електричної енергії».

Те, що вироблено (електричну енергію), повинно бути передане й розподілене. Звідси впливає друга функція електротехнічної продукції – передача й розподіл електричної енергії, і, відповідно, виділення другого сегмента ринку «Електроустаткування для передачі й розподілу електроенергії». До складу цього сегмента входять силові трансформатори, високовольтна апаратура, частина низьковольтної апаратури, перетворювальної техніки, кабельних виробів.

Електрична енергія генерується, передається й розподіляється з метою одержання визначеного економічного ефекту, що досягається у сфері її споживання – у промисловості, сільському господарстві, будівництві, на транспорті і т.д. Особливості використання електричної енергії в сфері її споживання обумовлюють третю функцію електротехнічної продукції – споживання електричної енергії і відповідно третій сегмент ринку «Електроустаткування для споживання електричної енергії», до складу якого входять усі види електродвигунів, великі електричні машини, а також комплектуюча їх низьковольтна апаратура, перетворювальна техніка, кабельні вироби, електроізоляційні матеріали (електропривод машин і механізмів); електрозварювальне й електротермічне устаткування (електротехнологія); електровози магістральні та промислові, електроустаткування для міського електрифікованого транспорту (електротяга); світлотехнічне устаткування, електроустановочні вироби, джерела світла (електроосвітлення); побутові електротовари (побутові недоліки).

Електроустаткування четвертого сегмента «Електротехнічна продукція для засобів зв'язку» у процесі споживання виконує спеціальну функцію – передачу

інформації за допомогою слабкострумової електроенергії. Це кабелі далекого зв'язку, міської телефонної мережі й інші кабельні вироби, частка яких у загальному, обсязі споживання електротехнічної продукції невисока, але в перспективі повинна зрости, що обумовлено розвитком нового напрямку в області передачі інформації на основі світловодних коливань за допомогою волоконно-оптичних кабелів – світловодів.

Очевидно, що третій сегмент ринку електротехнічної продукції є найбільш представницьким і ємним, тому його можна розділити ще на ряд більш дрібних сегментів товарного ринку.

При галузевій сегментації ринку слід враховувати, що електротехнічна продукція споживається всіма галузями економіки країни, але по своєму призначенню розрізняється досить істотно. Частина електротехнічної продукції йде на проміжне споживання, наприклад, на комплектацію продукції машинобудування, виробленої як самою електротехнічною промисловістю, так й іншими галузями. Інша продукція йде на кінцеве споживання, тобто направляється тим споживачам, що використовують її при капітальному будівництві, проведенні науково-дослідних і пошукових робіт, на ремонтно-експлуатаційні нестатки, для невиробничих (побутових) цілей і ін. Крім того, кінцеве споживання містить у собі також продукцію, яка виділяється на приріст запасів і резервів, а також плановану для постачань по зовнішньоторговельних контрактах.

У табл. 9.2 приведена структура ринку електротехнічної продукції з погляду галузевої сегментації.

Таблиця 9.2

Галузі (сегменти ринку)	Ємність сегмента, %	Споживання, %	
		Проміжне	Кінцеве
Машинобудування і металообробка	37,5	31,8	5,7
Металургія	1,9	0,1	1,8
Паливна промисловість	2,0	0,3	1,7
Електроенергетика	6,1	1,3	4,8
Транспорт і зв'язок	6,0	0,1	5,9
Будівництво	10,1	0,1	10,0
Сільське господарство	5,6	0,1	5,5
Інші	30,8	4,0	26,8
Разом	100,0	37,8	62,2

Найбільш ефективна сегментація товарного ринку продукції промислового призначення по напрямках її використання, принципова схема якої стосовно до вітчизняного ринку силових трансформаторів представлена на рис 9.3. Очевидно, що основним споживачем силових трансформаторів (71,4%) є сегмент Б, ємність якого більше ніж у 2 рази перевищує сумарну ємність інших сегментів.

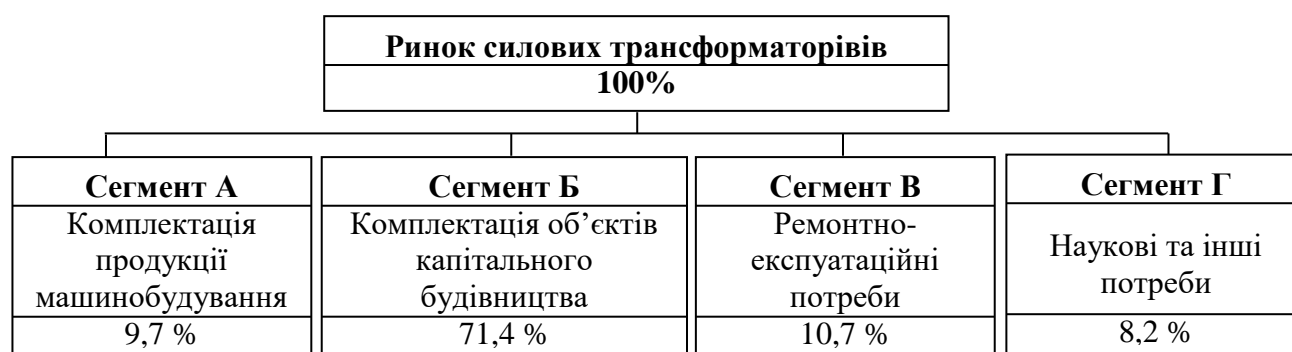


Рисунок 9.3 - Сегментація ринку силових трансформаторів по напрямках їхнього використання

При вивченні ринку визначеного виду продукції по напрямках її використання доцільно досліджувати динаміку ємності окремих сегментів ринку за ретроспективний період часу, а також інформацію, що прогнозує стан того чи іншого сегмента ринку. Приклад такого роду інформації приведений у табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Вид продукції	Рік	Сегменти ринку і їхня структура, %			
		Комплектація	Капітальне будівництво	РЭН*	Наукові й інші потреби
1	2	3	4	5	6
Електротехнічна продукція в цілому	1980	43,2	30,7	17,4	8,7
	1985	43,0	28,9	19,8	8,3
	1990	43,9	27,4	19,7	9,0
	1995	44,5	26,6	20,0	8,8
	2000	46,7	24,9	19,8	8,6
Великі електричні машини	1980	91,9	–	5,1	3,0
	1985	91,9	–	5,1	3,0
	1990	91,7	–	4,7	3,6
	1995	91,1	–	4,4	4,5
	2000	90,0	–	4,0	6,0

Закінчення таблиці 9.3

Низьковольтна апаратура	1980	62,9	30,8	4,2	2,1
	1985	64,7	28,1	4,6	2,6
	1990	69,6	24,1	4,8	1,5
	1995	71,9	21,9	4,9	1,3
	2000	75,6	18,5	4,9	1,0
Високовольтна апаратура	1980	58,2	27,3	8,7	5,5
	1985	57,9	27,3	8,7	6,1
	1990	57,9	27,3	8,8	6,0
	1995	57,9	27,3	8,7	6,1
	2000	57,8	27,3	8,3	6,2
Напільний безрейковий електротранспорт	1980	–	83,7	13,8	2,5
	1985	–	84,2	14,4	1,4
	1990	–	84,4	14,6	0,9
	1995	–	83,3	15,7	1,0
	2000	–	82,6	16,6	0,8
Електродвигуни перемінного струму потужністю до 100 кВт.	1980	88,8	–	6,6	4,6
	1985	87,6	–	6,5	5,9
	1990	82,1	–	7,0	10,9
	1995	81,5	–	7,5	11,0
	2000	83,5	–	7,1	9,4
Кабельні вироби	1980	52,5	28,0	7,3	12,2
	1985	51,9	26,5	8,4	13,2
	1990	54,6	24,2	8,5	12,7
	1995	54,7	24,6	8,7	12,1
	2000	56,9	22,6	8,5	12,1
Електрозварювальне устаткування	1980	19,0	50,6	25,5	4,9
	1985	19,7	41,6	32,7	6,0
	1990	20,0	40,0	33,5	6,5
	1995	20,0	39,4	33,7	6,9
	2000	19,5	38,8	34,7	7,0

З табл. 9.3 випливає, що основним напрямком споживання електротехнічних виробів (великих електричних машин, електродвигунів змінного струму потужністю до 100 кВт, низько- і високовольтної електричної апаратури) є комплектація машинобудівної продукції. Особливо слід виділити напільний безрейковий електротранспорт, що характеризується багатогалузевим



споживанням. По існуючій статистиці основним напрямком споживання цих виробів є комплектація об'єктів капітального будівництва, що і відбито в табл. 9.3. Разом із тим досвідчений менеджер визначить, що в реальній практиці положення трохи інше. З одного боку, ряд виробів (уніфіковані електророботари, електропогрузчики з автоматичним режимом роботи й ін.) поставляються на об'єкти капітального будівництва як складова частина складно технічної машинобудівної продукції (автоматичних ліній, гнучких автоматизованих виробництв і ін.), з іншого боку – основна їхня частина поставляється як самостійне устаткування, що не вимагає монтажу і налагодження. Отже, ємність сегмента ринку «Комплектація об'єктів капітального будівництва» по даній продукції офіційною статистикою завищена.

На рис. 9.3 показана первинна (укрупнена) сегментація ринку. Вторинна (диференційована) сегментація пов'язана з більш заглибленим дослідженням продукції і напрямків її використання, що стосовно до електромагнітних пускачів відбите на рис. 9.4.



Рисунок 9.4 - Сегментація ринку електромагнітних пускачів по специфічним особливостям використання

Проведення галузевої сегментації ринку окремих видів продукції припускає також сегментацію їхнього ринку по широті зв'язків з галузями-споживачами, тому що при галузевій сегментації визначаються конкретні види виробів, що мають багатоцільове призначення і споживаються практично всіма галузями економіки країни. Отже, виробництво таких виробів повинно бути орієнтоване на весь ринок з використанням стратегії масового маркетингу. При споживанні виробу двома чи декількома галузями підприємства-виробники орієнтовані на множинну сегментацію і стратегію диференційованого маркетингу. І, нарешті,

якщо даний виріб споживається тільки однією галуззю (одним споживачем), виробник орієнтований на стратегію цільового маркетингу.

## **9.4 Стратегія маркетингової діяльності підприємця за цільовим вибором сегментів ринку**

При освоєнні ринку підприємство використовує масовий, диференційований або цільовий маркетинг. У залежності від результатів проведеної сегментації ринку підприємство вибирає стратегію маркетингу і розробляє комплекс заходів щодо її реалізації.

Стратегія масового маркетингу прийнятна для підприємства в тому випадку, коли розходження окремих елементів ринку незначні. При цьому маркетингова служба повинна концентрувати свою увагу не на цих розходженнях, а на подібності споживчих інтересів. Саме на цій основі розробляється стратегія маркетингу по створенню такої продукції, що задовольнила би потреби більшості споживачів. При даній стратегії робиться ставка на масову рекламу і масовий збут продукції, витрати на які відносно невеликі. Тому важливою характеристикою масового маркетингу є його економічність.

Стратегія масового маркетингу прийнятна також при впровадженні підприємства на дуже великі сегменти ринку. Наприклад, її можуть використовувати підприємства-виробники електромагнітних пускачів загальнопромислового призначення, тому що питома вага сегмента А (див. рис. 4.4), до якого відносяться ці вироби, складає 68% загального обсягу збуту.

Якщо підприємство приймає рішення про вихід відразу на кілька сегментів ринку, розробляється кілька комплексів маркетингу стосовно до кожного сегмента і пропонованої споживачам моделі виробу, що показано на рис. 9.5. Таким чином, досягається збільшення загального обсягу збуту і більш глибоке

проникнення на кожний з освоєваних промисловим підприємством ринкових сегментів.

При переході до ринкових відносин вітчизняні підприємства машинобудівних галузей в основному будуть використовувати стратегію диференційованого маркетингу, тому що більшість з них виробляє досить широку номенклатуру основної продукції і збільшує асортимент випуску товарів народного споживання, ринки яких не збігаються.

Підприємства з обмеженими ресурсами використовують, як правило, стратегію цільового маркетингу, особливо при достатній ємності обраного сегмента і відсутності великого числа конкурентів. Завдяки концентрації зусиль на даному сегменті підприємство може забезпечити собі міцну ринкову позицію та позитивний імідж у споживачів. Разом із тим цільовий маркетинг несе в собі визначену (більш високу в порівнянні з іншими стратегіями маркетингу) ступінь ризику. Обраний сегмент може не виправдати чекань, не виключена також поява сильного конкурента або, що ще гірше, декількох конкурентів відразу. Тому багато підприємств і фірм воліють проводити диверсифікованість своєї продукції і переходити на більш надійну, хоча й економічно менш вигідну стратегію диференційованого маркетингу.

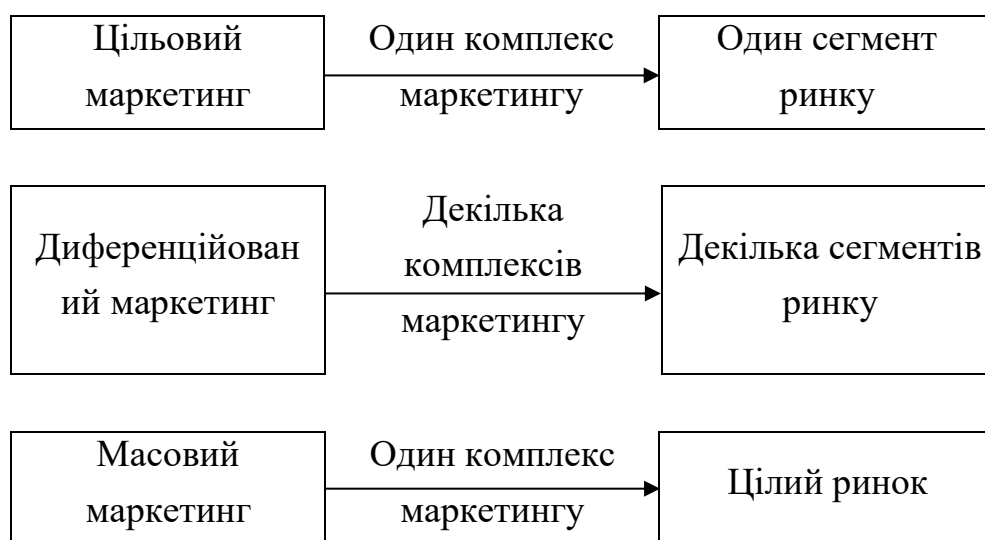


Рисунок 9.5 - Класифікація ринкових стратегій маркетингу

Вибір підприємством стратегії виходу на ринок повинний бути всебічно обґрунтований. Насамперед, необхідно реально оцінити свої фінансові

можливості, проаналізувати продукцію, що випускається на однорідність, проекти дослідження перспектив впровадження нового виду виробу, вивчити стратегію маркетингу конкурентів.

Вибравши стратегію маркетингу, підприємство розробляє комплекс заходів щодо впровадження на один або декілька сегментів ринку.

Наприклад, підприємство вирішило освоїти виробництво навантажувачів. Попередній аналіз ринку показав, що споживачі здобувають електронавантажувачі, автонавантажувачі й механізовані консолі, тобто ринок навантажувачів складається з трьох сегментів. Підприємству необхідно зібрати найдетальнішу інформацію про кожен з них:

- а) обсяг реалізації навантажувачів у кожному сегменті товарного ринку в натуральному та вартісному вираженнях;
- б) темпи росту збуту навантажувачів на перспективний період;
- в) політика ціноутворення на всі види навантажувачів і ціна на них у даний час;
- г) норматив рентабельності навантажувачів і прогнозовані значення маси прибутку;
- д) інтенсивність конкуренції на ринку та перспективи її зміни;
- е) особливості маркетингу навантажувачів і витрати на нього.

В ідеалі найбільш вигідний сегмент ринку повинний мати високий рівень поточного збуту й перспективи його росту, високу норму прибутку і низький рівень конкуренції при нескладному комплексі маркетингу. На практиці ці якості в сукупності зустрічаються рідко і при виборі оптимального сегмента доводиться шукати компроміс.

Крім чисто економічних факторів при виборі сегмента ринку підприємство враховує попередній досвід роботи на даному ринку (контакти з даною групою споживачів по реалізації супутніх і комплектуючих виробів, зв'язок з посередниками і рекламними агентствами, що обслуговують цих споживачів, використання існуючих каналів збуту, мережі сервісного обслуговування виробів у цьому сегменті, досвід розробки і виробництва виробів-аналогів і ін.). У ряді випадків саме останні обставини впливають на вибір сегмента ринку.

Якщо визначений підприємством сегмент ринку вільний від конкурентів і споживач готовий до придбання продукції, проблем з її реалізацією не виникає.

Якщо ж на даному сегменті маються конкуренти, проникнення на нього пов'язане з додатковими дослідженнями позицій кожного із суперників.

Допустимо підприємство зупинило свій вибір на виробництві електронавантажувачів. Служба маркетингу визначила, що споживачів цікавлять в основному два їхні найбільш важливі параметри: вантажопідйомність і висота підйому вантажу.

Причому кожний з параметрів відповідно до запитів диференціюється по двох показниках: вантажопідйомність до 700 кг. і до 3000 кг., висота підйому вантажу до 1,5 м. і до 3,0 м.

Представлені на ринку електронавантажувачі, вироблені п'ятьма конкурентами (рис. 9.6), в основному задовольняють попит споживачів. На ринку відсутні лише електронавантажувачі вантажопідйомністю до 3000 кг. і висотою підйому вантажу до 3,0 м. Цей фактор і визначає наявність вільної «ніші» на даному сегменті товарного ринку.

Висота підйому вантажу до 1,5 м.	Підприємство №3	Підприємство №4 Підприємство №5
Висота підйому вантажу до 3,0 м.	Підприємство №1 Підприємство №2	
	Вантажопідйомність до 700 кг.	Вантажопідйомність до 3000 кг.

Рисунок 9.6 - Пошук вільної ніші на ринку електронавантажувачів

З урахуванням позицій п'яти конкурентів підприємство обґрунтовує свою позицію. При цьому в нього є такі альтернативи.

1. Почати виробництво електронавантажувача, аналогічного наявному на ринку, і вступити в конкурентну боротьбу. Прийняття такого рішення передбачає наявність визначених передумов:

а) підприємство в стані створити електронавантажувач, переважаючий по якості виріб конкурентів;

б) місткість ринку досить велика, що дозволяє здійснити збут продукції всіх конкурентів і даного підприємства;

в) підприємство має значні фінансові ресурси для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку;

г) обрані параметри електронавантажувача відповідають запитам тієї групи споживачів, з якими в даного підприємства вже склалися давні ділові відносини.

2. Розробити електронавантажувач, якого ще немає на ринку в розрахунку на споживачів вільної ніші на даному сегменті ринку.

Для цього також повинні бути визначені передумови:

а) на підприємстві мають бути достатні технічні можливості для створення електронавантажувача з такими параметрами;

б) підприємство має у своєму розпорядженні достатні ресурси для виробництва електронавантажувача в короткий термін по прийнятній для ринку ціні;

в) кількість наявних на ринку споживачів забезпечує стабільний збут продукції підприємства.

Підприємство, зваживши свої можливості, робить вибір. У першому випадку воно відразу прирікає себе на ведення нелегкої конкурентної боротьби, у другому – його позиції кращі, тому що, займаючи вільну нішу на ринку, воно має всі переваги для проведення успішної комерційної діяльності.

Ринкова сегментація, орієнтуючи підприємство на споживача і на задоволення його потреб, є ефективним інструментом маркетингу, що забезпечує комерційний успіх виробничої і збутової діяльності промислового підприємства.

Разом із тим, даним інструментом слід користуватися досить кваліфіковано, інакше результати проробленої роботи і її економічні наслідки можуть виявитися для підприємства неефективними.

Аналіз практичної діяльності компаній і фірм розвинутих індустріальних країн виявляє ряд причин, по яких політика ринкової сегментації не приносить комерційного успіху.

1. Службою маркетингу підприємства здійснені неправильний вибір і обґрунтування ринкового сегмента, у результаті чого значні матеріальні витрати по його освоєнню виявилися даремними.

2. Зроблено надмірну сегментацію товарного ринку, що призвело до надмірної диференціації товарів, що виявилось зовсім невиправданим: ріст

витрат виробництва і збут різних модифікацій того самого виробу не окупився після їхньої реалізації.

3. Зроблено надмірну концентрацію зусиль підприємства на одному ринковому сегменті при ігноруванні інших, не менш перспективних у комерційному відношенні, тобто здійснений цільовий маркетинг замість диференційованого, що негативно позначилося на підсумкових результатах комерційної діяльності підприємства.

4. Підприємство переоцінило свої можливості по створенню виробу необхідних параметрів і якості, що призвело до поразки в конкурентній боротьбі, або внаслідок невірно організованої рекламної діяльності не зуміло створити позитивної думки про свою продукцію у споживача.

5. Підприємство зробило помилкову сегментацію ринку, невірно визначивши потреби окремих груп споживачів, а отже, і ємність окремих сегментів, що істотно ускладнило планований збут.

## 9.5 Визначення місткості ринку

Місткість будь-якого товарного ринку – це максимально можливий обсяг реалізованого на ньому товару протягом визначеного періоду часу (як правило, одного року).

Річна місткість ринку країни по конкретному виду продукції виробничого призначення  $B$  (у фізичних одиницях або вартісному вираженні) визначається на основі фактичних даних промислової і зовнішньоторговельної статистики по формулі:

$$B = O + 3_{\text{в}} - E + I \pm 3_{\text{с}} - E_{\text{к}} + I_{\text{к}}, \quad (9.1)$$

де  $O$  – загальне виробництво даного товару в країні;

$3_{\text{в}}$  – залишок товарних запасів на складах підприємств-виробників і поставальницько-збутових баз;

$E$  – експорт;

$I$  – імпорт;

$Z_c$  – зниження (збільшення) запасів даного виробу на складах і базах підприємств-споживачів (включаючи не встановлені і нездані в експлуатацію);

$E_k$  – непрямий експорт;

$I_k$  – непрямий імпорт.

Непрямий експорт – це товар (виріб), використаний при виробництві іншого товару як комплектуюча деталь або допоміжний матеріал, що поставляється на експорт. Наприклад, при аналізі місткості ринку зварювальних електродів непрямим експортом вважається витрата їх на виготовлення вивезених за кордон виробів – рулонних заготівель, металевих зварних конструкцій, судів і іншої готової продукції, у якій обсяг зварювальних матеріалів досить великий.

Непрямий імпорт враховується аналогічно непрямому експорту.

Наприклад, при аналізі місткості ринку електродвигунів їхня кількість оцінюється по комплектації ними завезених у країну машин і устаткування або іншої складної техніки.

Місткість товарного ринку являє собою один з основних об'єктів дослідження в маркетингу промислової продукції, оскільки цей показник демонструє потенційно можливий обсяг збуту виробів на внутрішньому ринку з обліком експортно-імпортного сальдо.

Приведена вище формула в умовах ринкової економіки з визначеними застереженнями може використовуватися для визначення місткості ринку країни, хоча прямого зв'язку з ринковими відносинами механізм її побудови не містить. Орієнтація йде на обсяг виробництва, а не на попит. Такий підхід дуже характерний для планової економіки, коли плани виробництва виробів уже самі по собі представляють строго обґрунтовані (з урахуванням фактичного попиту) орієнтири.

В умовах ринкової економіки для визначення місткості ринку промислових виробів найбільшою мірою підходить метод ланцюгових відносин.

Припустимо, підприємство виготовляє верстати з числовим програмним управлінням і, перш ніж збільшити обсяг їхнього виробництва, визначає місткість ринку даних виробів.



Розрахункова формула відповідно до методу ланцюгових відносин має наступний вид:

$$Y = D \cdot \Pi \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5, \quad (9.2)$$

де  $D$  – кількість підприємств-споживачів даної продукції;

$\Pi$  – середній розмір прибутку одного підприємства-споживача;

$K_2$  – частка прибутку, яка у середньому витрачається підприємством на технічне переозброєння і реконструкцію свого виробництва;

$K_3$  – питома вага витрат на машини й устаткування в долі прибутку, обумовлена коефіцієнтом  $K_2$ ;

$K_4$  – питома вага витрат на металообробне устаткування в сумі витрат, обумовлена коефіцієнтом  $K_3$ ;

$K_5$  – прогнозована питома вага витрат на верстати з числовим програмним управлінням у сумі витрат, обумовлена коефіцієнтом  $K_4$ .

Точніший результат можна одержати, враховуючи крім прибутку амортизаційні відрахування на реновацію.

Якщо підприємств-споживачів небагато і кожне з них може укласти договір на велике постачання, для визначення місткості ринку доцільно використовувати метод підсумовування ринків, що припускає виділення всіх потенційних споживачів даного виробу на кожному ринку і підсумовування можливих обсягів збуту.

Місткість ринку виробів, коло споживачів яких досить широкий, може бути визначена за допомогою статистичних методів, зокрема багатофакторних регресійних економіко-математичних моделей, що враховують як минулі (ретроспективну статистичну інформацію), так і перспективні (фактори науково-технічного прогресу) тенденції.

Розрахунки з використанням зазначених методів дозволяють визначити загальну місткість ринку даного виробу. Якщо ці вироби виготовляє тільки одне підприємство, місткість ринку для нього є орієнтиром (метою) розвитку свого виробництва. Якщо виробників декілька, тобто існує визначена конкуренція, і кожен виробник на конкретному тимчасовому інтервалі має свою ринкову частку, що й визначає рівень попиту  $C_i$  на вироби даного підприємства.

$$C_i = B y_i, \quad (9.3)$$

де  $B$  – місткість ринку;  $y_i$  – ринкова частка  $i$ -го підприємства.

Розмір ринкової частки підприємства з часом може змінюватися. Більшість фахівців з ринкових досліджень вважають, що частка товарів конкретного підприємства в загальному обсязі продажів пропорційна його витратам на маркетинг.

На рис. 9.7 приведена залежність між діями підприємства на ринку і досягнутим у результаті їхнього проведення рівнем збуту.

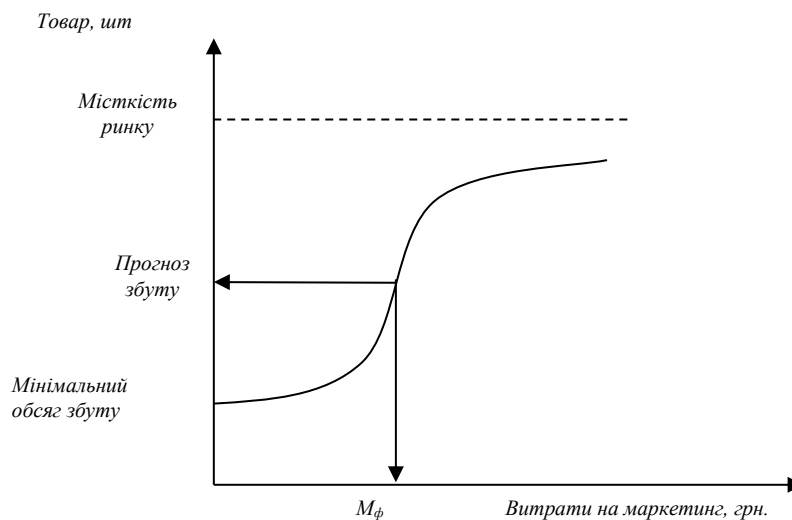


Рисунок 9.7 - Залежність обсягу збуту виробів від маркетингових зусиль підприємства

Крива побудована виходячи з припущення, що мінімальний обсяг попиту на продукцію даного підприємства може бути досягнутий і без маркетингу, але він впливає на збільшення попиту. Граничне (максимальне) значення ринкового попиту на продукцію підприємства визначається місткістю ринку і може бути досягнуте при максимальних (у межах нескінченно великих) зусиллях маркетингу. Очікуваний ринковий попит, що відповідає визначеним маркетинговим витратам (точка  $M_\phi$  на рис. 9.7), – це показник, що прогнозує стан ринку і відповідно збуту продукції підприємства.

Визначення місткості ринку дозволяє встановити, яку його частку займе підприємство по кожному з виробів, що випускаються, і які перспективи її зміни. Ці показники враховуються при плануванні обсягів реалізації продукції,

виробленню критеріїв оцінки роботи збутових служб, визначенні перспектив виходу на ринок з новим виробом, при організації рекламних заходів, організації мережі сервісного обслуговування.

Не знаючи розмірів ринку, підприємство може задовольнитися незначним збільшенням виробництва своєї продукції, не враховуючи, що галузь промисловості або сфера економіки, на яку розраховані дані товари, споживає їх більш високими темпами. Отже, має місце недовикористання потенційних можливостей підприємства по обсягу реалізації своєї продукції і відповідно зниження прибутку при даній кон'юнктурі ринку.

Разом із тим зниження обсягів виробництва без обліку розмірів ринку також може не відповідати темпам дійсного спаду споживання продукції. Отже, має місце надвиробництво товару, збут якого буде надзвичайно утруднений.

Мінімальний період відновлення оперативних даних про кон'юнктуру ринку і його місткість не повинний перевищувати одного кварталу, що дозволяє оперативно відгукуватися на зміни, що відбуваються в галузі. Можливість оперативного відновлення інформації багато в чому залежить від характеру ринку конкретної продукції, який може бути горизонтальним чи вертикальним.

Горизонтальний ринок представляють вироби, споживані багатьма галузями і сферами. Прикладом таких виробів можуть служити універсальні металорізальні верстати, електротехнічне устаткування, прилади і засоби обчислювальної техніки й ін. Виробнику, що працює на горизонтальний ринок, необхідно знати характеристики всіх складових його сегментів, щоб безпомилково організувати свою діяльність на сегментах найбільшої потенційної місткості, а не там де вона мінімальна чи де положення даного підприємства практично монопольне і можливість збільшення обсягу реалізації пов'язана зі значними труднощами.

Складність визначення місткості горизонтального ринку пов'язана з його географічною роз'єднаністю та розкиданістю, а також з різноманіттям груп споживачів, що утрудняє формування інформаційної бази розрахунків.

Вертикальний ринок представляють вироби, споживані в рамках конкретної галузі промисловості або народного господарства. Наприклад, бавовнозбиральні комбайни, магістральні й промислові електровози, турбо- і гідротурбіни, навігаційне устаткування, літаки, судна й ін. Для підприємства, що працює на такий ринок, визначення його розмірів (місткості) не представляється складною

задачею, оскільки зводиться до збору даних про одну галузь промисловості. Однак при цьому необхідно враховувати, що під впливом змін, які відбуваються у техніці й технології, вироблені вироби в цілому чи після деякого коректування (переробки, модернізації) можуть бути використані в якій-небудь іншій галузі промисловості.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Поясніть сутність макро-і мікросередовища маркетингу.
2. Дайте визначення поняття «навколишнє середє маркетингу». Назвіть і охарактеризуйте її основні суб'єкти, сили та умови.
3. Охарактеризуйте фактори макросередовища маркетингу.
4. Охарактеризуйте суб'єкти мікросередовища маркетингу.
5. Поясніть, в чому полягає основне завдання досліджень навколишнього середовища маркетингу.
6. Назвіть і охарактеризуйте основні контактні аудиторії підприємства.
7. Охарактеризуйте особливості економічного середовища підприємств Україна.
8. Назвіть специфічні риси, властиві різним типам ринку збуту продукції і послуг.
9. Назвіть і охарактеризуйте види маркетингу.
10. Назвіть і охарактеризуйте види попиту.

# Глава 10

---

## ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВИХ КАНАЛІВ ЗБУТУ

### 10.1 Прямі канали збуту

Структура прямих каналів збуту машинобудівного підприємства містить у собі такі підрозділи:

- відділ збуту – розташовується, як правило, на виробничих площах основного підприємства, здійснює збут продукції безпосередньо після її виготовлення і зберігає значні запаси виробів;
- збутові філії – розташовуються в містах основних споживачів продукції підприємства і включають у свій склад склади для збереження значних запасів готової продукції, а також систему сервісного обслуговування, якщо це обумовлено характером ринку і видом продукції, що підлягає реалізації;
- збутові контори підприємства – фізичних операцій з товаром не виконують і часто навіть не мають його в наявності (за винятком зразків). Їхня задача – установлення контактів зі споживачами, рекламна діяльність, збір замовлень і їхнє розміщення, організація транзитного постачання товарів зі складів підприємства і його збутових філій.

Структура використання різних видів прямих каналів розподілу продукції виробниками засобів виробництва різна. Наприклад, у США процентне відношення між збутовими філіями і збутовими конторами в торгівлі засобами виробництва складає по кількості – 57% і 43 %, по числу співробітників — 68%

і 32%, по обсягу продажів – 51% і 49 %. На світовому ринку засобів виробництва збутові філії промислових підприємств по частці загального обороту в матеріально-технічному забезпеченні підприємств-споживачів (близько 40 %) поступаються тільки незалежним оптовим підприємствам (дистриб'юторам). Але при цьому питома вага кількості працюючих, числа підприємств і складської площі в порівнянні з їхньою часткою в товарообігу невелика й відповідно складає 20%, 12% і 13 %.

Приведені дані характеризують високу ефективність роботи збутових філій, а також відображають їхню характерну рису. Збутові філії являють собою першу ланку в розподілі товарних потоків зі сфери виробництва у сферу споживання, маючи справу, в основному, з однорідною товарною масою, що значно спрощує механізм їхньої діяльності і дозволяє досягти значних успіхів.

Виробник, організовуючи реалізацію своєї продукції через збутові філії, досягає ряду переваг. За допомогою прямих контактів зі споживачами через свій збутовий персонал, звичайно наявний у складі збутової філії, він може проводити більш концентровані і своєчасні заходи щодо просування своєї продукції.

Представники служби збуту посередника, в яких на руках знаходяться вироби різних виробників, не можуть приділити просуванню кожного з них достатньої уваги або хоча б глибоко знати його. Персонал збутової філії підприємства займається тільки реалізацією його виробів і повинен у них чудово розбиратися. Маючи у своєму складі технічно грамотних фахівців, підприємство може запропонувати своїм споживачам експертну консультацію й технічну допомогу такого рівня, до якого не може наблизитися конкурент, що реалізує свої вироби через оптового посередника. Виробник також може використовувати свої філії для організації забезпечення споживачів запасними частинами зі складів, розташованих у ключових місцях території, що обслуговується ним, а також для виконання ремонтних робіт на підприємствах споживачів за допомогою фахівців-ремонтників. У тих галузях, де прийнято робити ремонт виробів силами підприємства-виробника, остання обставина має велике значення. Разом з тим існує ряд факторів, що об'єктивно впливають на те, що у світовій практиці значна кількість промислових підприємств не використовують збутові філії як прямі канали збуту. Серед них можна виділити такі:

а) одиничний і дрібносерійний характер виробництва багатьох машинобудівних підприємств обумовлює виробництво виробів, як правило, по

попередніх замовленнях споживачів і практично виключає збутові філії з мережі прямих каналів збуту;

б) географічна концентрація споживачів засобів виробництва значно скорочує потребу виробників у збутових філіях;

в) великі розміри угод і відповідно партій багатьох видів продукції машинобудування, що відвантажуються, визначають доцільність її постачань безпосередньо зі складів виробника, що знаходяться на його території, без використання збутових філій;

г) висока вартість тільки додаткових послуг збутових філій (складування, транспортування, утримання персоналу, управління та ін.), порівнянна в ряді випадків з витратами збуту продукції безпосередньо зі складу, що знаходиться на території основного підприємства.

Перераховані фактори обмежують кількість підприємств, що користуються цим каналом прямого збуту продукції. Проте, багато збутових філій відіграють значну роль у системі товарообігу машинобудівної продукції від виробника до споживача.

Підприємства вітчизняного машинобудування не достатньо використовують можливості та перевага прямих каналів збуту, що пояснюється поки що великою часткою державного замовлення в їхній виробничій програмі. Вироби, випущені по держзамовленню, реалізуються в більшості випадків різними постачальницько-збутовими організаціями без прямої участі підприємства-виробника. Процес акціонування машинобудівних підприємств припускає істотне зниження частки державного замовлення і, отже, розширення можливостей реалізації продукції машинобудування по прямим договорах зі споживачами. Разом із тим розширення прав і самостійності підприємств у формуванні номенклатури й асортименту своєї продукції не слід прямо пов'язувати з ростом частки загального обсягу виробництва продукції реалізованої по прямим каналах, оскільки замість монополіста державного комітету постачання, як основної посередницької організації між виробниками і споживачами виробів, виникають різного роду інші державні, кооперативні та приватні посередницькі організації і фірми, що гарантують значно більший набір послуг промисловим підприємствам при укладанні з ними договорів на проведення постачальницько-збутових операцій.

Природно, що виробник сам вирішує питання про те, чи слід йому створювати власну систему збуту (регіональні базові склади, збутові філії і контори) чи обійтися без неї. Але до прийняття рішення про застосування прямого маркетингу менеджери виробника повинні провести дослідження і підтвердити наявність ряду визначених факторів.

1. Продукція підприємства може бути реалізована в таких обсягах, які б виправдовували витрати на прямий маркетинг. Дійсно, якщо на продукцію підприємства існує значний попит, що припускає адекватний збут, і до того ж реалізацію виробів на кожному сегменті ринку забезпечує один базовий склад або один представник підприємства, система прямого збуту може виявитися ефективною. Якщо ж, навпаки, обсяг збуту на кожному окремо взятому ринку (сегменті ринку) відносно невеликий, прямий збут виявиться неефективним.

2. Підприємства-споживачі, на долю яких припадає основна частина реалізованої продукції, розташовані на відносно невеликій території. Це дозволяє ефективно здійснювати прямий збут навіть у тих випадках, коли потреба кожного зі споживачів незначна, тому що якщо 70–80% споживання сконцентровано в одному-двох територіальних районах, то витрати, пов'язані зі здійсненням стратегії прямого збуту виправдують себе. У цьому випадку виробник може свідомо ігнорувати інші 20–30 % споживання даного виробу, уступивши цю частину ринку конкурентам, чи спробувати охопити її, використовуючи оптових посередників.

3. Складні в технічному відношенні вироби, що підлягають реалізації, вимагаючи спеціальних знань при їхній установці, монтажі, налагодженні та експлуатації, передбачають участь у цих процесах представників підприємства виробника і відповідно прямий збут продукції. Необхідність сервісного обслуговування змушує підприємство-виробник створювати мережу спеціальних пунктів або станцій, які мають в своєму розпорядженні значний асортимент запасних частин, які використовують фахівців як бази. Такі станції сервісного обслуговування можуть одночасно використовуватися як регіональні збутові філії виробника, що істотно полегшує фінансування витрат на проведення прямого збуту.

В інших випадках, коли характер устаткування, що поставляється, не вимагає складного спеціального налагодження та монтажу, цю роботу можуть виконати спеціалізовані підрядні організації (наприклад, установку налагодження і



технічне обслуговування ЕОМ здійснюють численні фірми-посередники типу спеціалізованого управління «Спецвузавтоматика». Реалізацію такого устаткування доцільно проводити через посередницькі збутові організації, що можуть домовитися про його установку й налагодження, а також післяпродажне технічне обслуговуванні з місцевими фахівцями. Це дозволить виробнику уникнути дорогого каналу розподілу нульового рівня.

4. Підприємство робить дорогі вироби, що поставляються споживачам великими партіями при повному завантаженні транспортного засобу (залізничний вагон, автофургон і т.п.). Ефективність прямого збуту в цьому випадку очевидна, тому що реалізація продукції здійснюється безпосередньо з підприємства, минаючи дорогу складську обробку. У виробника також немає необхідності утримувати і створювати збутові філії, крім, випадків, коли терміновість постачання виробів здобуває першорядне значення або рівень споживання піддається сильним коливанням.

5. Виробник володіє достатніми фінансовими можливостями для створення й експлуатації системи власних органів збуту. При відсутності такої можливості він змушений вживати заходів по раціональному розподілу свого капіталу і прискоренню його обігу: якнайшвидше одержувати платежі за продукцію, реалізовану в максимально короткий термін, і весь процес товарообігу своїх виробів здійснювати з мінімальними витратами. У таких умовах організація прямого маркетингу неможлива навіть при наявності всіх інших передумов.

6. Виріб є вузькоспеціалізованим і виробляється за конкретною заявкою споживача з попереднім обговоренням і узгодженням його споживчих властивостей, що вже само по собі припускає прямі контакти між виробником і споживачем такої продукції.

7. Ринок виробу є вертикальним, тобто він реалізується представникам однієї чи двох галузей промисловості, що мають невелику кількість підприємств. У цьому випадку задачі збуту можуть вирішуватися на рівні відповідної служби підприємства виробника. Кількість регіональних збутових філій підприємства, швидше за все, буде невеликою. Прямий маркетинг при цьому дозволяє підтримувати тісні контакти з наявними та потенційними замовниками, що підвищує можливості виробника по розширенню свого виробництва і збільшенню обсягу збуту.

8. Ціна продукції піддається коливанням, що викликає необхідність оперативно впливати за кон'юктурою ринку, не втрачаючи часу на врегулювання питань по її зміні зі збутовими посередниками.

9. Різниця між собівартістю й оптовою ціною продукції досить велика й дозволяє фінансувати прямий збут. У цьому випадку доцільно здійснювати реалізацію продукції через власну збутову систему і доставляти її споживачу власними силами.

10. У ряді випадків виникає необхідність корегування виробу відповідно до вимог конкретного споживача. Збут таких спеціалізованих партій продукції для гарантії доставки по призначенню доцільно здійснювати по прямих каналах розподілу.

## **10.2 Незалежні посередницькі підприємства**

До незалежних посередницьких організацій відносяться оптові підприємства, що обслуговують різні галузі промисловості й пропонують себе виробникам товарів, що споживають ці галузі, як збутових посередників. Оптові підприємства купують товари у власність і продають їх споживачу зі свого складу, приймаючи на себе деяку частку ризику збуту.

Група незалежних оптових посередників (дистриб'юторів), що займаються збутом виробів промислово-технічного призначення, є найбільш численною і вагомою у галузі матеріально-технічного забезпечення. Наприклад, у США дистриб'юторами є 79% усіх посередницьких підприємств, на яких працює 76% працівників галузі, здійснюється 52% обсягу продажу і експлуатується 85% площі складських приміщень.

Підприємства-дистриб'ютори підрозділяються на тих, котрі мають або орендують складські приміщення, і тих, котрі їх не мають і не орендують. Останніх у ряді випадків називають торговими маклерами. На їхню частку в розвинутих країнах припадає приблизно 20% підприємств і 10% обсягу продажу,

що здійснюється посередниками. Спеціалізуючись на безскладському постачанні, ці підприємства відрізняються більш вузьким профілем діяльності і, як правило, мають справу з великогабаритними вантажами, транспортування і доставка яких є дуже трудомісткою. Класифікація оптових посередницьких підприємств приведена на рис. 10.1.

Дистриб'ютори, що мають складські приміщення, здійснюють комерційну і виробничу діяльність у повному обсязі. Цю групу незалежних посередників називають дистриб'юторами регулярного типу. Купуючи вироби за власні кошти, вони, як і оптові маклери, приймають на себе весь ризик, пов'язаний з їх знецінюванням у результаті зміни кон'юнктури ринку, псування, морального старіння і т.п.

Дистриб'ютори також зберігають товари, звільняючи своїх постачальників і замовників від необхідності підтримувати складські запаси. Ними виконується важлива задача перетворення промислового асортименту продукції, що випускається, у торговий асортимент відповідно до виробничих потреб. Вони займаються також транспортними операціями, кредитуванням споживачів, рекламною діяльністю, надають консультаційно-інформаційні послуги.

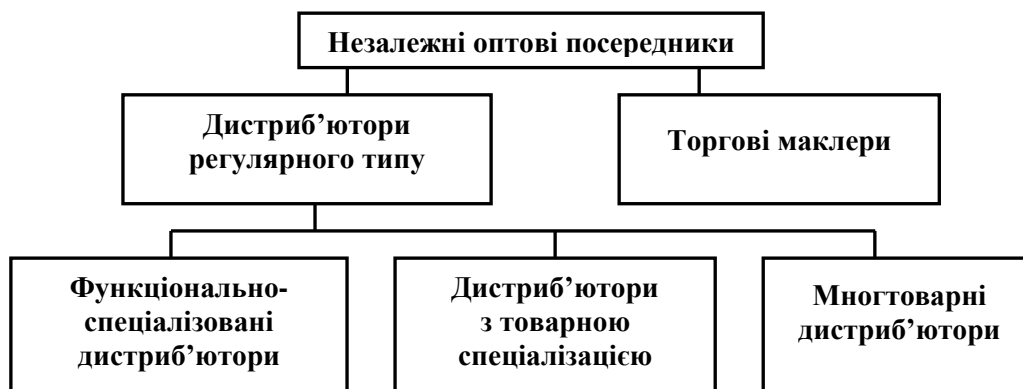


Рисунок 10.1 - Класифікаційна схема незалежних оптових підприємств

У групі дистриб'юторів регулярного типу виділяються функціонально спеціалізовані посередники. До них відносяться підприємства, що займаються збутом поштою і розвізною торгівлею. Вони мають склади, що торгують по методу самообслуговування. Хоча кількість подібних спеціалізованих підприємств у системі збуту промислово-технічної продукції порівняно

невелика, посилкова, розвізна й дрібнооптова торгівля широко практикується як додатковий вид діяльності.

У залежності від характеру продукції, що реалізується, виділяються багатотоварні дистриб'ютори, які не мають строго визначеної спеціалізації, і дистриб'ютори, які чітко визначають свою товарну групу, які в свою чергу класифікуються на різні категорії відповідно до кількості асортиментних позицій у цій товарній групі.

Характерною рисою асортиментної політики дистриб'юторів в останні роки є включення в їхній асортимент додаткових товарних груп. Розширення асортименту розглядається як важливий фактор підвищення конкурентноздатності, але в той же час не перетворює їх у багатотоварних оптовиків.

Незважаючи на те, що незалежні посередницькі підприємства відіграють важливу роль у збуті продукції машинобудування, вибір їх, як каналів збуту, буде ефективний тільки при наявності відповідного набору факторів.

1. При географічно розкиданому ринку не виправдуються витрати на прямий збут, можливий обсяг збуту не виправдує навіть діяльність збутового агента з його обмеженим асортиментом виробів. Оптове підприємство, що реалізує різноманітний асортимент товарів і послуг, у їх сукупності може досягти великого обсягу збуту і отримати нормальний прибуток.

2. Оперативність закупівлі і доставки, наприклад, виробів для технічного обслуговування і ремонту машинобудівного устаткування набагато перевершує можливості регіональних базових складів виробника, тому що складські запаси посередника в силу більшої розгалуженості мережі практично завжди виявляються ближче до споживача, ніж складські запаси виробника.

3. Ринок виробу горизонтальний, що визначає попит на нього серед споживачів багатьох галузей промисловості. Вартість створення і експлуатації власної збутової мережі в цьому випадку, імовірно, перевищить розумні межі. Економічно доцільніше в цих умовах організувати збутову діяльність через оптових посередників.

4. Споживачі воліють закуповувати вироби дрібними партіями, незручними для складської і транспортної обробки. Оптова фірма, як правило, має можливість об'єднати різні невеликі замовлення в партії комерційного розміру.

5. Різниця між собівартістю продукції і продажною її ціною занадто мала і для змісту власної збутової служби й для організації прямого маркетингу.

6. Реалізована на ринку продукція відповідає стандартним потребам, що не припускає її реалізацію по прямих каналах збуту.

7. Вироби реалізуються партіями, що забезпечують споживачу значну економію на транспортних витратах у випадку придбання їх через посередників.

8. Виробник має у своєму розпорядженні фінанси, яких вистачає лише на утримання такої збутової служби, що може забезпечити збут його продукції незалежним оптовим посередникам – дистриб'юторам.

Цінність оптового посередника для виробника продукції багато в чому залежить від того, як до цього посередника відносяться споживачі, чи досить у нього авторитету і здібностей так організувати справу, щоб споживачі продукції зверталися за нею саме до нього. Залучити до себе саме такого посередника – для виробника велика удача, але не менше в цьому випадку виграє і споживач.

Оптовий посередник, як правило, має можливість поставити вироби споживачу швидше, ніж виробник, тому що його склад звичайно розташований до підприємства споживача ближче, ніж філія збутового органа виробника. Посередник має значно більшу кількість складів, ніж може дозволити собі будь-яке промислове підприємство. Виграш у часі придбання виробів дозволяє споживачу зменшити свої витрати на створення і поновлення товарно-матеріальних запасів у загальному і страховому запасі, зокрема, скоротити можливі втрати, пов'язані з моральним зносом окремих запасених виробів або кон'юнктурним падінням цін на них, точно планувати надходження виробів для того, щоб, минаючи склад, направляти їх безпосередньо з розвантажувальної площадки у виробництво, що дозволяє скоротити складські витрати.

Послуги посередника сприяють також скороченню витрат на матеріально-технічне забезпечення й обробку облікової документації. Для машинобудівних підприємств характерне придбання широкої номенклатури виробів різних виробників. При закупівлі товару безпосередньо у виробників відділ матеріально-технічного забезпечення повинний підготувати величезну кількість замовлень, склад – обробити отримані вироби, бухгалтерія – перевірити й оплатити відповідну кількість рахунків. Контакти споживача з посередником істотно спрощують цю діяльність, тому що звужується кількість джерел, що вимагають її здійснення.

У деяких випадках загальні витрати споживача на придбання виробів у посередника будуть нижчими, ніж у випадку придбання їх у виробника, що призначає ціну без обліку транспортування і страхування. Посередник же доставляє вироби споживачу власним транспортом, включаючи вартість доставки відразу в ціну, що вигідніше споживачу.

У ряді випадків посередник може стати зручним джерелом цінної інформації про ринкову кон'юнктуру виробів і про самі вироби. Звичайно він видає каталог, що містить відомості про ціни, якість і техніко-економічні характеристики виробів різних виробників. Фахівці посередника можуть безпосередньо надати інформацію про деякі товарні групи завдяки своїм великим зв'язкам на ринку. Звичайно, докладну інформацію потенційному споживачу може надати тільки виробник.

Для дрібного споживача в умовах стабільної економіки посередник може стати доступним джерелом кредиту, пільгових умов (розстрочки) платежу.

Близькість посередника до споживача і досконале знання його виробництва дозволяють йому надавати послуги, що не може запропонувати виробник (наприклад, нарізати метал по специфікації дрібного споживача; скомплектувати магнітну станцію управління для установки на устаткуванні, що випускається споживачем і ін.).

Наявність таких переваг дає можливість посереднику в багатьох випадках успішно конкурувати з виробником, забезпечуючи визначені вигоди виробнику і споживачу, а також госпрозрахункові принципи власної діяльності.

## **10.3 Залежні збутові посередники**

Група залежних збутових посередників (брокери, збутові агенти, комісіонери, закупівельні контори, аукціони) за чисельністю підприємств є найбільш представницькою.

Підприємства брокерів і агентів відрізняються особливою різноманітністю. На відміну від комерційних збутових оптовиків, що отримують прибуток від приналежних їм виробів, агенти і брокери не беруть право власності на товари,

працюючи за комісійну винагороду або платежі за їхні послуги. Величина цієї винагороди залежить від обсягу і складності виконаних ними торгових операцій. На частку брокерів і агентів в оптовій торгівлі засобами виробництва в розвинутих капіталістичних країнах приходить приблизно 9% підприємств галузі матеріально-технічного забезпечення, 2% складських приміщень і 4% загальної чисельності зайнятих у галузі. Відмітною рисою цієї групи підприємств є спеціалізація в області здійснення інформаційно-контактних функцій. Агенти і брокери збереженням і матеріальною доробкою товарів звичайно не займаються, тільки третя їх частина має у своєму розпорядженні складські приміщення.

Відповідно до класифікації (рис. 10.2) залежні збутові посередники підрозділяються на ряд груп, найбільш важливою з яких є група агентів, що складається з агентів виробника і збутових агентів.

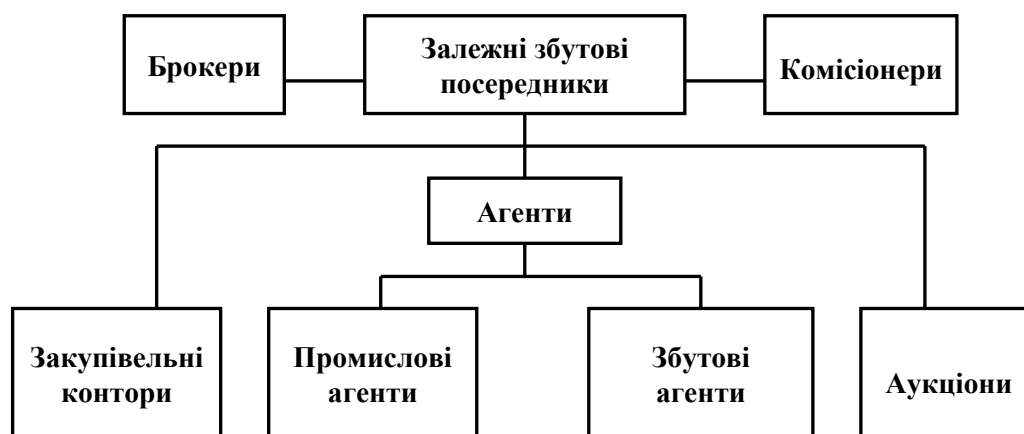


Рисунок 10.2 - Основні види та форми діяльності залежних збутових посередників

Агенти виробника, чи промислові агенти, як правило, замінюють собою збутовий апарат підприємства, але на відміну від працівників служби збуту цих підприємств одержують не зарплату, а комісійні винагороди, розмір яких складає приблизно 5% – 10 % обсягу збуту. Промислові агенти, зберігаючи за собою формальну самостійність, більшою мірою, ніж інші, залежать від постачальника. Промислові агенти розташовують тільки контору. У виняткових випадках вони можуть займатися збереженням і матеріальною доробкою товарів на основі консигнаційного договору, що дозволяє їм розпоряджатися цими товарами, не стаючи їхнім власником.

Промислові агенти, як правило, працюють на кількох виробників і мають справу не з конкуруючими, а такими що доповнюють один одного товарами при виключному праві збуту їх на визначеній території, що практично виключає конфлікти інтересів. Вони не надають кредиту, однак, іноді зберігають і поставляють продукцію, а також надають обмежену допомогу в дослідженнях і плануванні. Агенти цього типу доповнюють збутову діяльність виробника, допомагаючи впроваджувати новий виріб, виходять на географічно розкидані ринки й реалізують різні сполучення продукції на визначеній йому території. Великі підприємства можуть мати агентів для кожної великої асортиментної групи. Агенти виробника обмежено впливають на маркетингову програму виробника і структуру цін.

Збутові агенти мають справу з невеликими промисловими підприємствами і на умовах договору відповідають за маркетинг усієї їхньої продукції. Власно кажучи, вони перетворюються в маркетинговий підрозділ виробника й уповноважені вести переговори про ціни, кредити, постачання та інші умови реалізації.

Контори збутових агентів звичайно розташовані у великих збутових центрах у безпосередній близькості від споживачів. Представляючи декількох, що часто конкурують між собою виробників, збутові агенти мають великі обороти й не обмежують свою діяльність визначеним географічним районом. Постачання товарів по угодах, укладених збутовими агентами, виконується транзитом. Їхні операційні витрати стосовно продажу – одні з найнижчих у розглянутій групі збутових організацій і складають близько 4%. Значення збутових агентів як посередників при реалізації продукції машинобудування останнім часом підсилюється.

Брокери займаються тим, що зводять споживачів і виробників продукції для здійснення угоди. Вони добре інформовані про стан ринку, умови продажу, джерела кредиту, встановлені ціни, потенційних споживачів і можуть кваліфіковано провести переговори. Кредиту вони не надають, але іноді забезпечують збереження і доставку продукції, брокери також не здобувають право власності на товари і звичайно не можуть завершити угоду без офіційного схвалення виробника. Посередницькі угоди відбуваються головним чином через брокерські контори, фірми або їхні філії. За посередництво між виробником і споживачем брокери одержують визначену плату за згодою сторін або



відповідно до встановленої біржовим комітетом такси. Брокери мають найнижчий показник операційних витрат стосовно продажу серед комісійних торговців – близько 2%, але й найнижчий рівень націнок – звичайно 2% – 5% від угоди.

Переваги товарних брокерів полягають у детальному знанні ринку, на якому вони спеціалізуються, широких ділових зв'язках, здібностях швидко виконати окремі доручення. Брокери не відіграють великої ролі в оптовій торгівлі продукцією виробничо-технічного призначення, де перевага віддається довгостроковим зв'язкам. Однак багато промислових підприємств воліють мати з ними безперервний контакт, щоб у разі потреби (наприклад, при визначених ускладненнях у збуті, проведенні термінової збутової чи постачальницької операції) мати можливість скористатися їхніми послугами. Розміри комісійних, що виплачуються агентам і брокерам, залежать також від виду реалізованої ними продукції. Найнижчі комісійні мають агенти і брокери, що займаються збутом технічно нескладних однорідних виробів і сировинних товарів. На ринку машинобудівної продукції одержувана ними винагорода є значно вищою, однак, цей ринок відрізняється і більш високими операційними витратами.

Комісіонери одержують продукцію від виробників на принципах консигнації, тобто доручення однієї сторони (консигнанта) іншій стороні (консигнаторові) продати товари зі складу від свого імені, але з перерахуванням оплати за реалізовану продукцію на рахунок її власника. Комісіонери мають у своєму розпорядженні контору, а також складські приміщення для приймання, збереження, обробки і продажу виробів. Вони іноді пропонують кредит, забезпечують збереження і доставку продукції, можуть надати свій збутовий персонал, посприяти в дослідженнях і плануванні, але звичайно не допомагають у реалізації і просуванні товару. Комісіонери ведуть переговори відносно цін зі споживачами за умови, що ціни не будуть нижче мінімального рівня, визначеного виробником, а також працюють на аукціонах. Вони можуть надавати різні додаткові послуги: подавати ринкову інформацію, надавати допомогу при укладанні договорів із транспортними компаніями, здійснювати додатковий контроль якості товарів, робити сортування сировини і т.д. З отриманого виторгу вони віднімають свою комісію, витрати на фрахт й інші витрати, пов'язані з продажем продукції. Частина виторгу, що залишилася, передається виробнику.

До послуг комісіонерів на ринку продукції виробничо-технічного призначення підприємства звертаються звичайно у випадку, якщо потрібно збути надлишки товарних партій тих чи інших стандартних виробів. Виробничі витрати стосовно продажу у комісіонерів одні з найвищих у групі залежних збутових посередників – близько 6% – 7%. Комісіонери значною мірою відчули на собі наслідки проникнення в оптову торгівлю збутових філій промислових підприємств, у результаті чого їхня частка в галузевому товарообігу постійно знижується.

Закупівельні контори являють собою самостійні комерційні підприємства. Оплата послуг, що робляться споживачам, визначається з розрахунку визначеного відсотку від річних продаж. Угоди підписуються звичайно терміном на один рік. Закупівельні контори близькі по характеру виконуваних функцій до товарних брокерів: надають своїм клієнтам ринкову експертизу, тобто інформацію про рух цін, відомості про потенційних партнерів, укладають за вказівкою своїх клієнтів угоди.

Аукціон – один з видів збутових підприємств, що діють найчастіше на ринках устаткування яке було у вжитку. Операційні витрати аукціонів стосовно продажу складають близько 3%. У нашій країні аукціонна форма торгівлі має перспективи, оскільки обсяг ринку старого устаткування досить значний і в умовах розвитку ринкових відносин може наблизитися до обсягу ринку машинобудівного устаткування.

Брокери й комісіонери не відіграють значної ролі в збуті машинобудівної продукції, однак, можуть бути дуже корисними окремим підприємствам. Комісіонер посідає скромне місце в загальному збуті виробничо-технічної продукції, оскільки його методи мало придатні для цієї області збуту. Виробник засобів виробництва не зацікавлений у постійній передачі на консигнацію виробів контрагенту, з яким у нього немає контракту і який не гарантує збуту. Тому більшість комісіонерів у сфері машинобудування працюють як агенти виробника. Ефективну допомогу виробнику можуть надати й брокери, особливо при збуті стандартних виробів, інструменту, негабаритного устаткування.

Широке поширення в області збуту засобів виробництва одержала діяльність збутових агентів. Близько 80% виробників надають перевагу тією чи іншою мірою користуванню їхніми послугами, а приблизно 50% вдається до їх допомоги. Звичайно це відбувається тоді, коли немає можливості (чи

нерентабельно) створювати власну збутову мережу, а вузькість товарного асортименту залишає мало надій на послуги великого оптовика. Агент, що реалізує в середньому не більш 25 найменувань різних виробів, здатний кожному з них приділити більше уваги, ніж оптовий збутовик, що оперує виробами до 30 тисяч найменувань. Тому що збутові витрати оптовика складають не менш 15% – 25% (у порівнянні з 6% – 7% , продаж через агента може бути вигіднішим, якщо партії виробів, що реалізуються, невеликі. Є ще ряд переваг діяльності збутових агентів у порівнянні з іншими каналами збуту. Вартість послуг агента практично не залежить від ринкової кон'юнктури. Важливо також те, що збутові витрати виникають у них лише у зв'язку з фактичною реалізацією продукції.

Збутові агенти будь-якого типу дуже корисні при виході на ринки з новим виробом, оскільки вони вже мають великі ділові зв'язки, що істотно спрощує просування нового товару до споживачів. Поряд з перевагами використання збутових агентів не завжди може задовольняти підприємство-виробник. Діяльність агентів не може настільки ж повно контролюватися виробником, як робота власної збутової мережі. Особливо важко змусити агентів проводити роз'яснювальну (рекламну) роботу або пробний продаж, що не приносять їм комісійної винагороди. Крім того, агенти не досить гнучко реагують на зміну кон'юнктури, будь-які їхні дії вимагають часу на узгодження з товаровиробником. Виплачуючи комісійні винагороди збутовому агенту, конкретний виробник не забезпечує його лояльність стосовно себе, тому що даний агент представляє і його конкурентів. Якщо виріб вимагає технічного обслуговування при продажі або експлуатації, агент далеко не завжди може й готовий надати ці послуги. Координація групи сервісного обслуговування виробів з діяльністю збутового агента також надзвичайно ускладнена.

Використання агентів по збуту доцільно в таких випадках:

- 1) виробник слабкий у фінансовому відношенні і вартість постачання виробів за замовленням повинен оплачувати з виторгів від продажу виробів;
- 2) виробник освоює новий ринок і зіштовхується з проблемою налагодження ділових контактів;
- 3) вироби не вимагають складного технічного обслуговування і придатні для прямого відвантаження споживачам;
- 4) ринок є вертикальним (одногалузевим) чи складається з декількох вертикальних сегментів.

## **10.4 Змішані канали збуту**

У чистому вигляді розглянуті канали розподілу виробничо-технічної продукції зустрічають не так і часто. У більшості випадків машинобудівні підприємства використовують відразу кілька каналів, приймаючи рішення про доцільність кожного з них стосовно до конкретного виду продукції. Тому що номенклатура виробів, що випускаються, у більшості промислових і особливо машинобудівних підприємств досить широка, то й набір каналів розподілу, які використовуються підприємствами-виробниками, може бути найрізноманітнішим.

Якщо в одних регіонах існує висока концентрація ринку, а в інших споживачі розкидані і їх попит на продукцію невеликий, то навіть у рамках збуту однієї номенклатурної позиції доцільне використання змішаних каналів збуту. У першому випадку ефективніше будуть діяти канали прямого збуту, у другому – оптові посередники або збутові агенти.

Природна сегментація ринку також здатна вплинути на ухвалення рішення про використання змішаних каналів збуту продукції, наприклад, машинобудівні підприємства випускають кілька видів виробів і кожен з них реалізують на різних ринках через збутові організації. В іншому випадку підприємство одним споживачам реалізує стандартні вироби, іншим модифікує їх відповідно до потреб. Зрозуміло, що для контактів з першими можуть бути залучені посередники, із другими доцільно підтримувати прямі контакти.

Ще одним прикладом використання змішаних каналів збуту є безпосередня реалізація виробів великим споживачам і звертання до послуг посередницьких підприємств і фірм для реалізації їх по більш дрібних замовленнях, а також одиничним замовникам (роздрібна торгівля).

У табл. 10.1 наведені характеристики різних факторів, що враховуються виробниками при виборі та обґрунтуванні тих чи інших каналів збуту виробів промислового призначення.

Таблиця 10.1

Фактори	Характеристика факторів при різних каналах збуту			
	Прямі канали збуту	Непрямі канали збуту		Змішані канали збуту
		Оптові фірми	Збутові агенти	
1	2	3	4	5
Характер ринку	Вертикальний	Горизонтальний	Вертикальний	Любий
Обсяг збуту	Невеликий	Великий	Середній	Великий
Контакти виробника з споживачем	Тісні	Слабкі		Середні
Витрати збуту	Високі	Середні	Низькі	Оптимальні
Політика цін	Гнучка (швидко враховує зміна кон'юнктури ринку)	Гнучка (досить оперативно враховує зміни на ринку)	Недостатньо гнучка (вимагає узгодження зміни цін з виробником)	Гнучка
Інформованість про предмет збуту	Повна	Часткова	Середня	Оптимальна
Охоплення потреб	Вузький (при територіальній концентрації)	Широкий	Вузький (при територіальній роз'єднаності)	Найбільш повний
Право власності на вироби в процесі збуту	У виробника	У посередника	У виробника	Змішане
Фінансове положення	Стійке	Хитливе		Оптимальне
Можливості технічного обслуговування виробів	Високі	Низькі	Середні	Оптимальні
Норма прибутку	Висока	Низька		Середня
Рівень стандартизації	Низький	Високий	Вище за середнє	Не має значення
Якість звітності	Висока	Низька	Дуже низька	Середня

Використання змішаних каналів розподілу поки не одержало широкого поширення в практиці вітчизняних промислових підприємств. Освоївши один з каналів, виробники проявляють велику обережність у відношенні інших каналів навіть у тих випадках, коли умови ринку або їхній власний товарний асортимент досить ясно вказують на доцільність застосування змішаних каналів.

Їх можна зрозуміти, тому що керувати декількома каналами збуту, як правило, набагато складніше. Крім того, виробники промислової продукції в більшості випадків мають власну збутову організацію й намагаються використовувати її в максимальній мірі, хоча в деяких випадках набагато ефективніше було б залучити зовнішні збутові органи.

## **10.5 Складові елементи системи товарообігу і витрати на її функціонування**

Після вибору й обґрунтування каналу розподілу перед підприємством виникає не менш важлива і складна задача по раціональній організації руху товарів від виробника до споживача продукції.

Товарорух – це діяльність промислового підприємства по плануванню практичної реалізації та контролю над фізичним переміщенням готових виробів від місця їхнього виготовлення до місця експлуатації з метою задоволення потреб запитів і побажань споживачів і забезпечення госпрозрахункових принципів роботи виробників.

У процесі товарообігу підприємство організує збереження, вантажну (транспортну) обробку й переміщення товарів таким чином, щоб вони виявилися доступними для посередників і кінцевих споживачів у потрібний час і в потрібному місці.

Процес організації товарообігу складається з ряду етапів.

1. Процедура обробки замовлень. Товарорух починається з моменту одержання замовлення від споживача. Відділ замовлень готує рахунки-фактури

й розсилає їх по різних підрозділах підприємства для проведення відповідних дій. І споживач, і виробник зацікавлені в тому, щоб усі дії проводилися швидко й максимально точно. Для прискорення циклу «прийняття замовлення – відвантаження товару – оформлення рахунку» доцільно використовувати комп'ютер. Наприклад, корпорація «Дженерал електрик» (США) має систему на основі ЕОМ, що по одержанню замовлення перевіряє кредитоспроможність потенційного споживача, наявність або відсутність на складі необхідних йому виробів. Комп'ютерний пристрій видає наказ на відвантаження, оформляє рахунок замовнику, вносить корективи в облікові дані товарних запасів, оформляє замовлення на виготовлення продукції для поповнення запасів, сповіщає торгового представника про те, що його замовлення виконане і знаходиться в дорозі. На всю процедуру витрачається менше 15 секунд.

Цикли виробництва і споживання промислових товарів, як правило, не збігаються між собою за часом, тому виникає проблема збереження готових виробів до моменту їх реалізації. Підприємство повинно вирішити питання про необхідну кількість складів і їхнє територіальне розташування. Чим більше складів і чим ближче вони розташовані до споживача, тим швидше відбувається реалізація. Проблема витрат, пов'язаних з кількістю складів, повинна погоджуватися із забезпеченням визначеного рівня фірмового обслуговування споживачів рівнем сервісу.

## 2. Вибір місця збереження запасів у системі складування

Ряд промислових підприємств частину своєї продукції зберігають безпосередньо на підприємстві або поруч із ним, іншу – на складах інших територій. Це можуть бути власні склади й орендовані приміщення. У першому випадку ступінь контролю за товарорухом вищий, однак, при цьому значним чином зростають і капітальні вкладення. Крім того, підприємство в цих умовах не може реагувати досить гнучко, якщо виникає необхідність змінити місце збереження продукції.

## 3. Розробка системи управління запасами.

Задоволеність споживачів діями збутової служби виробника багато в чому залежить від рівня товарно-матеріальних запасів. Збутовик зацікавлений в негайному виконанні всіх замовлень споживачів. Однак постійно підтримувати високі запаси продукції для підприємства неефективно. Природно, що з підвищення рівня фірмового обслуговування, витрати промислового підприємства по підтримці товарно-

матеріальних запасів стрімко ростуть. Збільшення обсягів запасів необхідно строго обґрунтувати, визначивши чи в достатній мірі зростуть обсяги збуту і рівень прибутків, щоб виправдати збільшення витрат підприємства на створення підвищених розмірів товарних запасів.

4. Транспортування продукції споживачу. Від вибору виду транспорту багато в чому залежить рівень цін на вироби, своєчасність постачання, стан виробів у момент прибуття їх до місця призначення (до споживача). У комплексі все це позначається на ступені задоволення потреб, побажань і запитів споживачів. При відвантаженні товарів промислового призначення найчастіше користаються п'ятьма найбільш розвинутими й тому найбільш часто застосовуваними видами транспорту: залізничним, водним, автомобільним, трубопровідним і повітряним. Вибираючи засіб доставки конкретного виробу до споживача, виробники і посередники враховують найрізноманітніші фактори. У табл. 10.2 усі види транспорту ранжировані по пріоритетності з погляду цільових задач.

Таблиця 10.2

Фактор ранжирування	Вид транспорту				
	Залізнич- ний	Водний	Автомобільний	Трубоп- ровідний	Повіт- ряний
Швидкість доставки	3	4	2	5	1
Частота відправлень (за планом у добу)	4	5	2	1	3
Надійність (дотримання графіка доставки)	3	4	2	1	5
Перевізна здатність (приспосованість до різних вантажів)	2	1	3	5	4
Ступінь територіального охоплення споживачів	2	4	1	5	3
Вартість перевезення	3	1	4	2	5

Якщо відправника цікавить швидкість, він вибирає між повітряним і автомобільним транспортом, якщо мінімальні витрати то між водним і трубопровідним. Природно, що підприємство може одночасно використовувати кілька видів транспортних засобів, однак вибір їх далеко не однозначний, як це



може показатися на перший погляд. Наприклад, використання залізничного транспорту замість повітряного дозволяє знизити транспортні витрати підприємства, але через меншу швидкість оборотний капітал при цьому виявляється значно довшим, відбувається затримка платежів з боку споживачів, частина споживачів може звернутися до конкуруючого підприємства, терміни доставки продукції в який менші. У повітряного транспорту є ще ряд переваг, що у сумі робить використання залізничного транспорту економічно менш вигідним.

При дослідженні витрат, пов'язаних із процесом товарообігу, принципове значення має обґрунтована їхня класифікація.

Витрати доцільно групувати відповідно до основних функцій цього процесу:

- управління збутовою діяльністю;
- вивіз готової продукції на склад (внутрішньозаводське переміщення);
- створення товарних запасів і підготовка продукції для постачання відповідним споживачам;
- доставка готової продукції на станцію (пристань, аеропорт) відправлення і її відвантаження в відповідності до базисних умов);
- післяпродажне фірмове обслуговування виробів у споживача.

Зміст кожної з зазначених функцій і цільове призначення пов'язаних з нею витрат наведені в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Функція	Зміст функції	Витрати на виконання функції	Виконавець
1	2	3	4
Управління збутом	Планування збуту, забезпечення реалізації планів збуту	Витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу служб, що здійснюють збутову діяльність, відрядження, рекламу, діловодство	Відділи збуту, юридичний, конструкторський, технічного контролю, транспортний, фінансовий, бухгалтерія

Закінчення таблиці 10.3

1	2	3	4
Доставка готової продукції на склад (внутрішньозаводське переміщення вантажів)	Навантаження на транспортні засоби, доставка на склад готової продукції, розвантаження	Витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, доставку, утримання і експлуатацію власних механізмів, транспортні послуги сторонніх організацій	Транспортний відділ, виробничі цехи, склади готової продукції
Утворення і утримання товарних запасів	Збереження, підготовка до збуту (упакування, маркірування) і відпустка (відвантаження) виробів споживачам	Витрати, зв'язані з платою за оборотні кошти в запасах і основні фонди складів, збереженням, упакованням, втратами при збереженні й іммобілізації засобів	Склад готової продукції, тарна ділянка, відділ збуту
Доставка готової продукції до місця відправлення споживача	Вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування	Витрати на транспортування і виконання всіх пунктів базисних умов постачання виробів споживачу, що звільняють останнього від ризику і усіх витрат по доставці товарів до пункту, позначеного словом «франко» (наприклад, «франко-станція відправлення»)	Транспортний відділ, спеціалізовані транспортні підприємства, склад готової продукції, відділи збуту, фінансовий, технічного контролю
Післяпродажне фірмове обслуговування	Монтаж, установка, налагодження, профілактика, ремонт, технічне обслуговування	Витрати на утримання персоналу служби сервісу, відрядження, на матеріали і запасні частини, обмін інформацією	Відділи збуту, технічного контролю, зовнішньої кооперації, матеріально-технічного забезпечення, виробничі і сервісні підрозділи

Для вибору найкращого варіанту системи руху товарів і контролю ефективності збутової служби рекомендується використовувати формулу витрат товарообігу:

$$I = T_p + C_c + V_c + D_z \rightarrow \min, \quad (10.1)$$

де  $I$  – загальні витрати, зв'язані з рухом товару,

$T_p$  – транспортні витрати,

$C_c$  – постійні складські витрати,

$V_c$  – перемінні складські витрати,

$D_z$  – дефіцит запасів.

Досягнення мінімальних витрат товарообігу багато в чому залежить від способів транспортування і виду транспорту, кількості проміжних ланок системи руху товарів, розташування й обсягу складів, стратегії управління запасами і т.п. Тому при розробці ефективних систем товарообігу багатоваріантність розглянутих пропозицій є обов'язковою.

## Контрольні питання для самоперевірки

1. Перелічіть складові стратегії розподілу товарів.
2. Назвіть найдешевший засіб стратегії прощтовхування товару.
3. Яке значення в стратегії притягування має створення позитивного ставлення до товару?
4. З яких етапів складається процес управління каналами збуту?
5. Які фактори впливають на вибір каналів збуту? Поясніть кожен.
6. У яких випадках доцільним є для виробника збут через власну збутову організацію?
7. Перерахуйте умови доцільності збуту товарів через незалежних збутових посередників?

## Глава 11

---

# МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

## 11.1 Сутність і основні елементи комплексу маркетингового стимулювання

Стимулювання збуту – це цілеспрямована діяльність підприємства по сприянню потенційним споживачам у виборі і придбанні продукції, що випускається ним, чи по створенню позитивної думки про нього.

У сучасних умовах уже недостатньо розробити й виготовити гарний виріб, установити на нього відповідну ціну та доставити його на ринок. Досвід показує, що комерційний успіх підприємству при цьому далеко не завжди гарантований. В умовах ринкової економіки, бажаючи досягти більшого, ніж випадковий продаж, підприємство повинно розвивати програму комунікативності, що включає в себе інформування потенційних споживачів про свої товари і стимулювання їхнього збуту.

Комунікативність (комунікаційність) – один з нових напрямків у теорії і практиці маркетингу – полягає в створенні і підтримці зв'язків з ринком, споживачами, різними групами громадськості, які певним чином впливають на комерційну діяльність конкретного промислового підприємства.

Комплекс маркетингових комунікацій, названий також комплексом маркетингового стимулювання, містить у собі крім рекламної діяльності такі методи впливу на процес збуту виробів і послуг:

1. персональний продаж, коли в ході бесіди з одним чи декількома потенційними споживачами відбувається усне представлення товару з метою здійснення угоди або закріплення комерційних зв'язків;

2. формування позитивної суспільної думки про продукцію підприємства шляхом поширення про неї неоплачуваної даним підприємством інформації в засобах друку, радіо і телебачення;

3. економічне стимулювання збуту, що полягає в короткочасних спонукальних мірах заохочення до придбання товарів і послуг.

Стимулювання збуту – найстарший і найбільше добре відпрацьований елемент маркетингової діяльності. Та й саме виникнення маркетингу, як концепції управління виробництвом і збутом продукції, з'явилося саме з цієї функції. Підприємці промислово розвинутих країн і сьогодні віддають цьому напрямку маркетингової діяльності першорядне значення. Наприклад, щорічні витрати на стимулювання збуту в США складають близько 85 млрд. дол. Посилення конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках сприяє інтенсифікації процесів товарообігу, появи нових більш ефективних форм і методів стимулювання збуту. Вони допомагають перебороти можливі кризові явища в діяльності підприємств-виробників, відродити їхній авторитет у споживачів і, як правило, забезпечують досить швидкий комерційний успіх.

## **11.2 Персональний продаж**

Крім реклами в засобах масової інформації для стимулювання збуту широко використовується такий елемент системи маркетингу, як персонального (особистого) рекламування, що припускає безпосередній контакт представника підприємства (адміністратора, торгового агента, комівояжера) зі споживачем продукції.

У ході персонального (особистого) продажу представник (суб'єкт) виробника допомагає представнику (суб'єкту) потенційного споживача краще засвоїти переваги й вигоди пропонованого виробу, переконує останнього придбати його чи підтримати торгову марку виробника при спілкуванні з іншими споживачами.

Техніка особистого продажу має ряд переваг.

Розглянемо найбільш істотні з них.

По-перше, кожна сторона може оцінити можливості й потреби один одного і негайно внести відповідні корективи.

По-друге, персональний продаж дозволяє розвивати як ділові, так і дружні відносини між агентом виробника і споживачем, що надалі може вплинути на зміст контракту, що укладається, і терміни його реалізації.

По-третє, при особистому продажу споживач почуває себе зобов'язаним вислухати всі аргументи виробника і наприкінці зустрічі певним чином відреагувати на них (підписати контракт про постачання негайно, відразу після зустрічі, пообіцяти обговорити питання зі своїми колегами, домовитися про нову зустріч і т.д.).

Значимість персонального продажу виробів промислового призначення істотно підвищується при наявності таких умов: споживачі мають достатні потенційні можливості для придбання великої партії конкретних виробів, основні споживачі продукції, що випускається даним підприємством, сконцентровані на невеликій території (у регіоні); виробник продукції виробляє свої вироби по спеціальних замовленнях (контрактах) конкретних споживачів; виробник реалізує дорогу чи досить складну продукцію, використання якої вимагає особистого контакту зі споживачами (для попереднього узгодження ряду умов); рекламна діяльність підприємства-виробника організована не кращим чином і споживачі виробу мають значний пробіл у технічній і економічній (комерційній) інформації; підприємство-виробник пропонує своїм споживачам високий рівень допродажного і післяпродажного сервісу; підприємство-виробник починає виробництво принципово нового виробу незнайомого більшості потенційних споживачів.

Одним з популярних методів персонального продажу товару є його презентація, у ході якої підприємство-виробник рекламує свій виріб (продукцію), особливий акцент роблячи на його перевагах і тих вигодах, що буде мати споживач у випадку його придбання.

Основна задача презентації – привернути увагу споживача, утримати його інтерес, збудити бажання придбати товар і забезпечити конкретну дію з його боку (почати переговори з виробником продукції, укласти договір на постачання виробів).

Презентація може проходити по методу стандартної програми, при якій представник виробника вивчає основні положення своєї розповіді про виріб і повторює їх при зустрічі з кожним споживачем.

Такий метод презентації використовується головним чином при продажу виробів масового застосування й відповідно масового виготовлення (стандартні чи уніфіковані деталі та вузли).

Метод формулювання потреб, побажань і запитів споживачів у процесі презентації пропонує проведення бесіди представником виробника і споживача в процесі якої з'ясовуються проблеми і потреби останнього.

Потім представник виробника формулює суть цих потреб і наочно демонструє, яким саме чином даний товар може їх задовольнити.

Метод попереднього вивчення потреб, побажань і запитів потенційних споживачів припускає виявлення конкретних замовників і вимагає великої та трудомісткої підготовчої роботи.

Однак даний метод є найбільш ефективним, тому що презентація проходить згідно сценарію, в якому знайшли відображення інтереси всіх присутніх потенційних споживачів (замовників).

Ефективність товарної презентації підвищується в тих випадках, коли споживачу виробів пропонуються брошури, проспекти, слайди, відеофільми й натурні зразки товару. Чим більше в майбутнього споживача можливостей ближче познайомитися з виробом або навіть випробувати його в дії, тим імовірніше наступне укладання контракту.

Про значення персонального продажу як форми інтенсифікації збуту свідчить рівень затрачуваних на його здійснення коштів. Наприклад, на промислових підприємствах США витрати на особисте рекламування до витрат на рекламу через засоби масової комунікації відносяться як 1,5:1,0. Ще ці дані по окремих видах товарів: фірми, що випускають автомобільні запасні частини у середньому витрачають 2,0% обсягу загального прибутку на персональні продажі і 1% на рекламу; фірми, що виготовляють комп'ютери, при тому ж рівні витрат на рекламу, на персональний продаж витрачають до 10% коштів, що

отримані від реалізації виробів. Слід підкреслити, що так само як і витрати на рекламу, витрати на персональний продаж включаються в продажну ціну даного товару й у кінцевому рахунку оплачуються споживачем виробів.

## **11.3 Формування громадської думки**

З формуванням сприятливої суспільної думки про підприємство і його продукцію в теорії і практиці маркетингової діяльності тісно пов'язані два поняття – «пабліситі» і «паблік рілейшенз».

Пабліситі – це всілякі не платні форми поширення позитивної інформації про продукцію підприємства-виробника в джерелах, доступних для читання, прослуховування або перегляду потенційним споживачем (замовником). Інформація не рекламного характеру почерпнута із засобів масової інформації, сприймається споживачем як більш достовірна, ніж та, яку готує й оплачує безпосередній виробник тієї чи іншої продукції. Разом із тим пабліситі, подібно рекламі, має такі ж можливості ефективного, помітного представлення інформації про підприємство або про його продукцію.

Паблік-рілейшенз у буквальному перекладі з англійської мови означає «розповідь для публіки», «відношення до публіки». Паблік-рілейшенз можна визначити, як мистецтво створювати сприятливе ставлення до виробника і його діяльності не тільки потенційних споживачів, але й широких мас громадськості. Новий міжнародний словник Уебстера дає таке визначення «паблік-рілейшенз»: «Сприяння встановленню взаєморозуміння і доброзичливості між особистістю, організацією й іншими людьми, групами людей або суспільством у цілому за допомогою поширення роз'яснювального матеріалу, розвитку обміну (інформацією) й оцінки суспільної реакції». Дійсно, у кінцевому рахунку, комерційний успіх будь-якого промислового підприємства значною мірою залежить від ступеня довіри до нього і його продукції безпосередніх учасників процесу споживання і тих, хто має опосередковане відношення до його діяльності. Взаєморозуміння досягається на основі правди і повноти інформованості.



Система зв'язків із громадськістю, пресою, органами управління всіх рівнів, різними неурядовими організаціями у визначеному значенні носить рекламний характер, але на відміну від реклами не має під собою ніякої комерційної основи, тобто не має своєю метою безпосереднє формування попиту на продукцію підприємства, а також здійснюється не за рахунок засобів даного підприємства. Якщо масштаби реклами, оплачуваної підприємством, багато в чому залежать від стану попиту на продукцію і при визначених обставинах її необхідно припиняти, тому що потреба в ній відпадає, то паблік-рілейшенз повинний діяти від початку виходу на ринок і продовжуватися весь період діяльності підприємства на ньому, а іноді й після виходу з ринку, якщо підприємство розраховує коли-небудь на нього повернутися.

В основі формування сприятливої суспільної думки повинна лежати, насамперед, та ідея, що підприємство-виробник випускає й реалізує вироби і послуги в інтересах суспільства, а не заради одержання прибутку (хоча одержання прибутку – нормальний наслідок ринкових відносин). Крім пабліситі пропаганда цієї ідеї в системі паблік-рілейшенз здійснюється за допомогою цілого ряду заходів.

Це можуть бути прес-конференції, метою яких є інформування суспільства про виробничі справи підприємства (відкриття нового цеху, застосування безвідхідної технології), про рішення соціальних проблем (умови праці на підприємстві, побуту і відпочинку працівників), про участь підприємства в екологічній програмі і т.д. Важливе значення має зв'язок з парламентськими органами, що досягається в результаті інформування про досягнення даного підприємства, шляхом участі в підготовці законопроектів, установа контактів з парламентарями.

Створенню іміджу підприємства сприяє також спонсорство, що представляє собою безоплатне фінансування спонсором різних заходів в області спорту, культури, мистецтва, освіти, екології й ін.

Із залученням широкої громадськості можуть проводитися ювілейні заходи щодо проведення знаменних дат в історії підприємства, випуску стотисячного чи мільйонного виробу підприємства-виробника, ушановування відомих у галузі працівників підприємства і т.п.

Ретельно продумана стратегія проведення паблік-рілейшенз у взаємозв'язку з іншими елементами комплексу маркетингових комунікацій в умовах ринкових

відносин є для промислового підприємства запорукою успішної комерційної діяльності.

## **11.4 Економічні методи стимулювання збуту**

Економічні методи стимулювання можуть бути застосовані до всіх видів збутової діяльності. Вони служать істотним доповненням до рекламної стратегії підприємства і персонального продажу виробів промислового призначення. За допомогою різного роду стимулюючих заходів виробник намагається прискорити або підсилити відповідну реакцію ринку. Методи стимулювання збуту, які використовуються в залежності від об'єкту впливу можна розділити на три групи.

Економічні методи стимулювання споживачів: продаж виробів у кредит; можливість оформлення лізингу для складнотехнічного технологічного устаткування; продаж виробів з гарантією повернення грошей при зміні думки споживача про їхню якість (протягом визначеного часу); представлення безкоштовних зразків виробів; знижки з оптових цін; купівля в споживача застарілого устаткування замість придбання нового; преміальний продаж і т.д.

Економічні методи стимулювання працівників збутової служби підприємства: преміальні виплати за конкретні періоди часу або виконану роботу, заохочення дорогими подарунками та ін.

Економічні методи стимулювання посередників: знижки з оптових цін на вироби в залежності від розміру оптової партії; премії за прискорений (без кредиту і розстрочки) збут; спільне проведення рекламних заходів; збільшення комісійних відрахувань посередникам при тривалих ефективних контактах; асигнування на проведення конкурентної боротьби; преміальні виплати і т.п.

Розглянемо деякі з названих вище методів економічного стимулювання збутових операцій докладніше.

Надання кредиту дозволяє істотно підвищити рівень збуту виробів, особливо складнотехнічних і дорогих, за рахунок збільшення партій споживання.

Лізингові операції – одна з форм довгострокової оренди (від шести місяців до декількох років) машин і устаткування, різного роду транспортних засобів, споруджень виробничого призначення і т.д. Лізинг являє собою широко використовувану в сучасній світовій практиці форму збуту дорогої продукції виробничого призначення тривалого користування. Договір лізингу (оренди) – це контракт між виробником і споживачем щодо наймання останнім яких-небудь матеріальних засобів. Орендодавець зберігає право власності на це майно, а орендар одержує й використовує його на підставі сплати погоджених орендних відрахувань протягом установленого періоду.

Безкоштовні зразки виробів розсилають різним підприємствам-споживачам разом з доданою рекламною характеристикою з метою привернути увагу споживачів до даної продукції.

Знижки (зниження оптових цін) практикуються при придбанні споживачем або незалежним оптовим посередником продукції великими партіями. Зі збільшенням партії товарів, що купується, збільшується й розмір наданої підприємством-виробником знижки.

Придбання застарілого (морально і фізично) технологічного устаткування і машин здійснюється по ліквідаційній вартості. Виручена сума йде в залік першого внеску сплати за нове технологічне обладнання при його реалізації в кредит (розстрочку). Це рятує споживача від зайвих турбот по реалізації (утилізації) застарілого устаткування й дозволяє йому підтримувати парк свого устаткування на рівні останніх досягнень науки і техніки.

Виставка продукції організується з метою демонстрації останніх досягнень науково-технічного прогресу у визначеній досить вузькій області (наприклад, виставка абразивного інструменту, сільськогосподарських машин та ін.) для інформування широкого кола споживачів.

Ярмарок – це національна чи міжнародна виставка зразків виробів, що одночасно є і великим ринком виробів (цільовий товарний ринок), де є всі можливості для того, щоб укласти договори (контракти) на постачання тих чи інших виробів угода про науково-технічне співробітництво в різних областях і т.п.

Ефективність і доцільність використання різних методів економічного стимулювання збуту продукції промислового призначення залежить від різних факторів, зокрема:

1. на початкових стадіях життєвого циклу промислового виробу витрати на стимулювання збуту і формування попиту практично пропорційні обсягам реалізації, на заключних стадіях – значне збільшення обсягу реалізації виробів вимагає істотного збільшення витрат на стимулювання (на кожному з етапів циклу життя виробу використовується і свій набір методів по стимулюванню попиту і збуту);

2. невелике підприємство обмежене у виборі видів стимулювання збуту й реклами, тому що ряд методів для нього просто недоступний;

3. при наявності на ринку конкуруючих підприємств і виробів витрати на стимулювання збуту значним чином зростають.

Важливою задачею маркетингових служб підприємства є досягнення оптимального сполучення різних методів стимулюючого впливу. Слід враховувати можливість взаємозамінності окремих методів при досягненні однієї й тієї ж мети. Наприклад, заданого обсягу збуту можна досягти шляхом збільшення витрат на рекламу, активізації роботи збутового агента або посилення стимулювання споживачів. Тому доцільна централізація всіх засобів, які поділяються на різні напрямки стимулювання збутової діяльності.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Які структурні підрозділи маркетингової служби Ви знаєте?
2. Які функції виконує маркетинговий підрозділ?
3. Охарактеризуйте етапи планування рекламної діяльності підприємства.
4. Які види комунікаційних цілей Ви знаєте?
5. Охарактеризуйте види ринкових цілей підприємства.
6. Які методи розробки бюджету маркетингових комунікацій Ви знаєте? Як їх класифікують?

# Глава 12

---

## КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК

### 12.1 Інтелектуальна власність та підприємництво

Незважаючи на новизну, відсутність належного практичного досвіду і труднощі теоретичного плану, всі способи комерціалізації інтелектуальної власності (ІВ) можна умовно розділити на дві групи: на комерціалізацію ІВ як інноваційного продукту і на комерціалізацію ІВ в складі інноваційної продукції. Інноваційний продукт - це нематеріальний результат інтелектуальної діяльності, по суті це об'єкт інтелектуальної власності. А інноваційна продукція - це матеріальні товари чи послуги, вироблені з використанням ІВ.

Нематеріальні активи – це принципово новий об'єкт фінансового обліку для України, що узагальнює особливі види капіталу підприємства, а також характеризує його економічний потенціал і фінансову стабільність. Відмінними ознаками нематеріальних активів є:

- відсутність матеріальної основи і при цьому володіння такою якісною цінністю, як здатність давати дохід власнику, виходячи з довгострокових прав і переваг, що вони приносять йому так довго, як це встановлено законодавством;
- відсутність наміру продажу нематеріальних активів у нормальних умовах діяльності підприємства;

- тривалість експлуатації, що дозволяє враховувати їх у складі довгострокових інвестицій як оборотні активи і через обраний варіант облікової політики встановлювати більш розумний термін погашення їхньої первісної вартості при загальній невизначеності термінів функціонування (гудвіл, товарні знаки тощо);

- відсутність відходів;

- багатоцільовий характер експлуатації, що дозволяє використовувати об'єкт на різних ділянках діяльності підприємства;

- підвищений ступінь ризику при отриманні доходу від застосування подібних активів.

Права на об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) стають нематеріальними активами після того, як вони будуть поставлені на бухгалтерський облік. Для цього, необхідно виконати дві умови: встановити ціну прав і термін їх використання.

За цією ознакою ОІВ поділяються на дві групи: ОІВ з встановленим терміном та ОІВ з невстановленим терміном використання. Ця обставина має важливі наслідки при визначенні вартості ОІВ як товару, а також при встановленні терміну його амортизації, коли він перебуває на балансі підприємства як нематеріальний актив.

Розрізняють юридичний і економічний термін використання. Одні ОІВ мають встановлений законом строк чинності, а інші можуть не мати його обмеження в часі. Наприклад, відповідно до Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" юридичний термін чинності патенту дорівнює 20 рокам. Однак цілком можливо, що за цей час патент може морально застаріти, тому що не виключена імовірність, що з'являться нові аналогічні, більш ефективні винаходи. Тому при економічних розрахунках для патентів на винаходи встановлюється більш короткий термін, так званий економічний, котрий дорівнює 10-12 рокам, а в окремих випадках і менше.

Встановлений термін чинності характерний для більшості ОІВ, але не для усіх. Так, права на торговельні марки не мають обмежень у часі, оскільки визначений законом термін чинності після його закінчення може кожний раз продовжуватися ще на 10 років. Не мають встановленого терміну чинності права на такий об'єкт інтелектуальної власності, як комерційна таємниця (ноу-хау).

Відзначимо, що після спливу чинності прав інтелектуальної власності вони переходять у суспільне надбання. При цьому їх вартість дорівнює нулю. Тому економічний термін використання прав не повинен перевищувати юридичний термін їх чинності. Придбані або отримані права на ОІВ відображаються в балансі підприємства як нематеріальний актив, якщо існує імовірність одержання майбутніх економічних вигод, пов'язаних з їх використанням, тоді їх вартість може бути достовірно визначена. Ще однією вимогою є те, що права інтелектуальної власності, як нематеріальний актив, утримуються підприємством з метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам.

## **12.2 Способи комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності**

Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності – це взаємовигідні (комерційні) дії всіх учасників процесу перетворення результатів інтелектуальної праці у ринковий товар.

Мета і основні способи комерціалізації.

Метою комерціалізації є отримання прибутку за рахунок використання об'єктів права інтелектуальної власності у власному виробництві або продажу чи передачі прав на їх використання іншим юридичним чи фізичним особам.

Перший шлях комерціалізації полягає в продажу або в передачі у тимчасове користування прав на результати інтелектуальної власності, або в продажу власне самого результату інтелектуальної діяльності (наприклад, ноу-хау) у вигляді інформації. Другий шлях – комерціалізація інтелектуальної власності шляхом її використання у виробництві інноваційної продукції.

Схематично способи комерціалізації прав на ОІВ представлені на рис.12.1.

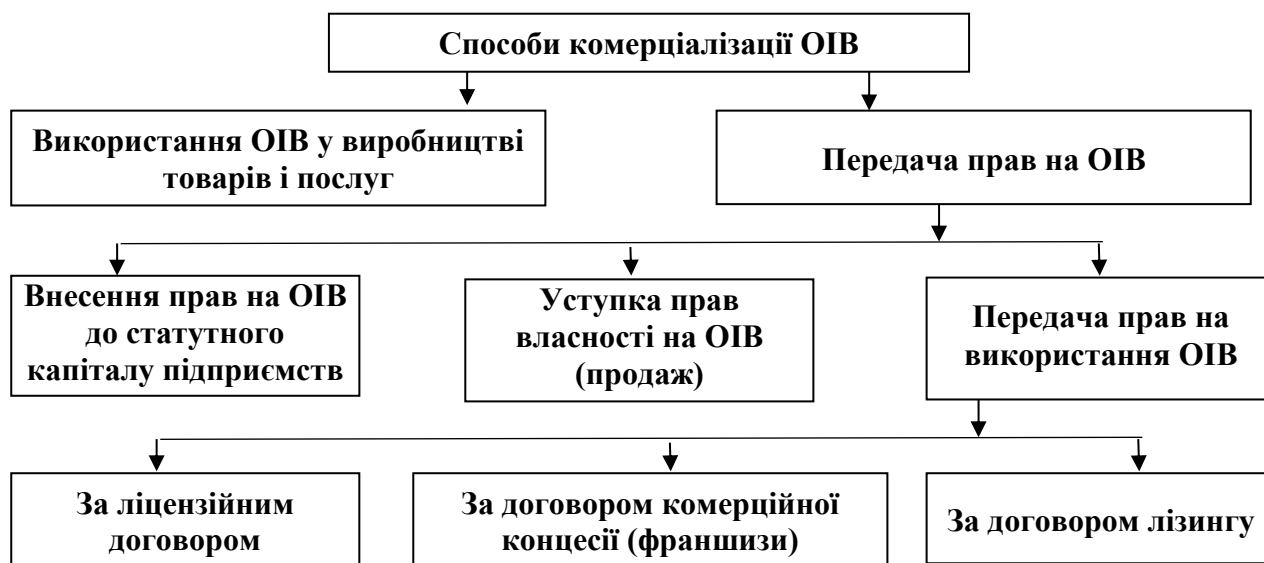


Рисунок 12.1 – Основні способи комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності

Використання об'єктів права інтелектуальної власності у виробництві інноваційної продукції.

Вважається, що комерціалізація через використання об'єктів інтелектуальної власності у виробництві товарів і послуг є найбільш вигідною з точки зору прибутку. Адже весь прибуток від продажу інноваційного продукту, що отримано за допомогою об'єктів інтелектуальної власності, залишається у правовласника ОІВ. Оскільки обсяг виробленої продукції може бути великим, то і прибуток, що надходитиме від її реалізації, може у багато разів перевищувати вартість прав на ОІВ у разі передачі прав на використання ОІВ або продажу прав власності на ОІВ. Зрозуміло, що цей спосіб комерціалізації пов'язаний із значними стартовими витратами на доопрацювання ОІВ, розроблення технології виробництва тощо. Але у разі успіху дохід від продажу виробленої продукції компенсує ці витрати і, крім того, може бути отриманий значний прибуток.

Внесення інтелектуальної власності до статутного капіталу підприємства.

Інтелектуальну власність можна вносити до статутного капіталу замість майна, грошей та інших матеріальних цінностей, для чого необхідна лише добра



воля всіх засновників. Використання інтелектуальної власності в статутному капіталі дозволяє:

- сформувати значний за своїми розмірами статутний капітал без відволікання коштів й забезпечити доступ до банківських кредитів і інвестицій, використовуючи інтелектуальну власність як об'єкт застави, такий як і інші види майна;

- амортизувати інтелектуальну власність у статутному капіталі і замінити її реальними коштами, включаючи амортизаційні відрахування на собівартість продукції, тобто капіталізувати інтелектуальну власність;

- авторам і підприємствам – власникам інтелектуальної власності – стати засновниками (власниками) при організації дочірніх і самостійних фірм без відрахування коштів.

Внесення прав на ОІВ до статутного капіталу замість "живих грошей" надає також:

- право на отримання частки прибутку (дивідендів);
  - право на участь в управлінні підприємством через загальні збори правління;
  - право на отримання ліквідаційної квоти у разі ліквідації підприємства тощо.
- Передача прав на об'єкти інтелектуальної власності за договором.

Якщо правовласник не передбачає використовувати об'єкти інтелектуальної власності у власному виробництві чи розпочати новий бізнес або створити спільне підприємство, він може передати повністю або частково майнові права інтелектуальної власності на об'єкт права інтелектуальної власності іншій фізичній або юридичній особі. Продаж прав у повному обсязі здебільшого проводиться через договір купівлі-продажу як договір обмінної угоди, за яким у результаті передання права власності на об'єкт інтелектуальної власності (продажу охоронного документа – патенту або свідоцтва) власник як сторона, яка продає, втрачає всі майнові права на нього. Тобто якщо продано патент на винахід, то він перереєструється на ім'я нового правовласника і до останнього переходять всі майнові права на цей об'єкт. Але частіше передається лише право користування об'єктом інтелектуальної власності.

*Власник прав на будь-який об'єкт промислової власності (ліцензіар) може надати ліцензію (видати дозвіл на користування об'єктом інтелектуальної власності) будь-якій особі (ліцензіату), якщо він не хоче або не в змозі використовувати відповідний об'єкт. Продаючи ліцензію, реалізують мету*

отримати прибуток, не втрачаючи капіталу на виробництво та освоєння ринку. *Продаж ліцензії - це шлях впровадження технології на ринку без продажу товарної продукції. Доходами від продажу ліцензій юридичні або фізичні особи покривають свої витрати на наукові дослідження. Придбання або продаж ліцензії є діловою угодою. Факт продажу або купівлі ліцензії юридично оформляється ліцензійним договором, який відрізняється від інших договорів купівлі-продажу тим, що продається або купується нематеріальний об'єкт. Ліцензіат отримує право на використання об'єкта інтелектуальної власності лише на обумовленій ліцензійним договором території та на певний термін.*

У залежності від обсягу прав, що передається, за діючим Цивільним кодексом України розрізняють: виключну, одиничну і невиключну ліцензії.

*Виключна ліцензія* видається тільки одній особі і виключає можливість використання ліцензіаром об'єкта права інтелектуальної власності у сфері, що обумовлена цією ліцензією.

*Одинична ліцензія* також видається тільки одному ліцензіату і виключає можливість видачі ліцензіаром іншим особам ліцензій на використання об'єкта права інтелектуальної власності у сфері, що обмежена цією ліцензією, але не виключає можливості використання ліцензіаром цього об'єкта у даній сфері.

*Невиключна ліцензія* не виключає можливості використання ліцензіаром об'єкта права інтелектуальної власності і видачі ним іншим особам ліцензії на використання цього об'єкту у даній сфері. За ліцензійним договором завжди передбачається виплата певної грошової винагороди ліцензіару. У більшості випадків продаж ліцензії здійснюється за розрахунковою договірною ціною з орієнтиром на ціни внутрішнього та зовнішнього ринків. *Основними видами ліцензійних платежів є роялті, паушальний та комбінований платежі.*

*Роялті* - вид платежів, який платить ліцензіат ліцензіару протягом усього терміну дії ліцензійного договору чи як відсоток від суми прибутку чи суми обороту від випуску продукції або диференційованої ставки з одиниці ліцензійної продукції.

*Паушальний платіж* — це виплата ліцензіарові визначеної зафіксованої в договорі суми ще до початку масового випуску ліцензійної продукції.

*Комбіновані платежі* — найбільш поширені та передбачають виплату ліцензіару ліцензіатом первинного сталого платежу до початку виробництва та збуту ліцензійної продукції з подальшою виплатою залишку розрахункової ціни

ліцензії як роялті після того, як буде налагоджено виробництво ліцензійної продукції. Таким чином, ліцензіар має можливість отримувати відрахування від реального доходу ліцензіата протягом усього терміну дії ліцензійного договору.

Патентовласник може отримати додатковий прибуток від використання свого об'єкта інтелектуальної власності за рахунок платежів за *договором франшизи* (в Україні – це договір комерційної концесії). Правовласник (franchiser) дозволяє іншій особі (franchisee) використовувати права на промислові зразки, фірмові найменування, торговельні марки, технології, комерційну таємницю тощо.

Договір франшизи відрізняється від звичайного ліцензійного договору тим, що права передаються на пільговій, привілейованій основі. Так, користувач отримує вже готову технологію під відомою торговельною маркою. Тому йому не потрібно відвойовувати місце на ринку, а його ризики зводяться до мінімуму. Договір франшизи повинен містити умову про те, що якість товарів та послуг franchisee буде не нижчої якості товарів і послуг franchiser, а останній буде здійснювати контроль за використанням цієї угоди.

Відносно новою формою комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності є *лізинг*. За договором лізингу передається різне технологічне обладнання, верстати, прилади тощо, які виконані на рівні винаходів і захищені патентами. Тобто разом з технологічним обладнанням і процесом передається право користуватися об'єктом інтелектуальної власності. Вибір такої форми комерціалізації, як лізинг дозволяє починаючим підприємцям відкривати і розширювати свій бізнес навіть при досить обмеженому стартовому капіталі, оперативно використовуючи у виробництві сучасні досягнення науково-технічного прогресу.

## **12.3 Оцінка вартості прав інтелектуальної власності**

Вартість є однією з основних ознак товару. Щоб продати права на об'єкти інтелектуальної власності чи використати їх у власному виробництві, необхідно

визначити їхню вартість. Відповідно до Міжнародних стандартів оцінки (МСО- 1 ... МСО- 5) розрахунки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності можуть виконуватися при визначенні:

- база майна підприємств, що оподатковується;
- вартості виключних прав, переданих на основі ліцензійного договору чи договору про їхню переуступку;
- вартості об'єктів інтелектуальної (промислової) власності, що вносяться до статутного капіталу підприємства;
- розміру компенсації що необхідно виплатити згідно з чинним законодавством правовласнику за порушення його виключних (майнових) прав на об'єкт інтелектуальної власності.

Необхідність оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності виникає також при постановці їх на бухгалтерський облік, приватизації, страхуванні, передачі у заставу з метою отримання кредиту, при банкрутстві підприємства тощо.

Підходи до оцінки та методи оцінки

Прийоми, що застосовуються для визначення вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності, можна розділити на три групи: підходи, методи і методики. Підходи дають принципи визначення вартості. Методи визначають процедуру розрахунку вартості. Методики розглядають застосування того чи іншого методу стосовно конкретних об'єктів інтелектуальної власності та конкретних цілей розрахунку.

Оцінка вартості прав на конкретний об'єкт інтелектуальної власності у конкретному випадку їх використання є досить складною процедурою й у кожному випадку вимагає унікального рішення задачі. Однак при усьому різноманітті таких випадків існує три загальновизнаних підходи до оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності: витратний підхід, порівняльний (ринковий) підхід, дохідний підхід.

*Витратний підхід (підхід на основі активів)* заснований на припущенні, що вартість об'єкта інтелектуальної власності дорівнює вартості витрат на його створення, доведення до робочого стану й амортизацію. Цей підхід до розрахунку вартості влаштовує покупця, тому що він може документально відстежити витрати на створення об'єкта інтелектуальної власності і, таким чином, переконатися, що ця вартість виправдана. Але він не вигідний для

продавця, оскільки останній одержить суму, рівну тільки понесеним витратам на створення об'єкта інтелектуальної власності, тобто без прибутку.

*Порівняльний (ринковий) підхід* до оцінки вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності припускає використання прийому порівняння продажів. Сутність підходу полягає в порівнянні об'єкта, що оцінюється, з аналогічними за призначенням, якості і корисності об'єктами, які були продані на цей час на аналогічному ринку. Цей підхід дає так звану "справедливу ціну", тобто таку ціну, за яку продавець, який володіє інформацією про ринкову вартість аналогічних об'єктів, готовий продати об'єкт інтелектуальної власності, а покупець, який також володіє повною інформацією про об'єкт інтелектуальної власності і ринкову вартість аналогічних об'єктів, готовий купити даний об'єкт інтелектуальної власності. Тобто ціна встановлюється ринком і влаштовує як продавця, так і покупця.

*Дохідний підхід* припускає, що ніхто не стане вкладати свій капітал у придбання того чи іншого об'єкта інтелектуальної власності, якщо такий же дохід можна одержати будь-яким іншим способом. Суть підходу полягає в тому, що вартість прав на ОІВ визначають як функцію доходу, що може принести використання даного ОІВ у майбутньому. Для розрахунку поточної вартості об'єкта оцінки застосовують два основних прийоми – дисконтування і капіталізації доходу.

У рамках кожного підходу існує один або декілька методів оцінки. Зв'язок між підходами і методами оцінки представлений у табл. 12.1. Перелік наведених методів не є вичерпним.

Таблиця 12.1

Зв'язок між підходами до оцінки об'єктів інтелектуальної власності та методами оцінки

Підхід до оцінки	Метод оцінки
Витратний підхід	Метод прямого відтворення Метод заміщення Метод вихідних витрат
Порівняльний (ринковий) підхід	Метод порівняння продажів
Дохідний підхід	Метод прямої капіталізації доходів Методи непрямої капіталізації доходів: - надлишкового прибутку; - роялті; - звільнення від роялті.

*Метод прямого відтворення* активу визначає суму витрат, які є необхідними для створення нової точної копії активу, що оцінюється. Ці витрати повинні ґрунтуватися на сучасних цінах та сировині, матеріалах, енергоносіях, комплектуючих виробках, інформації, а також на середньогалузевій вартості робочої сили певної кваліфікації. Метод прямого відновлення є переважним методом розрахунку вартості унікальних нематеріальних активів.

*Метод заміщення* використовує принцип, який стверджує, що максимальна вартість власності визначається мінімальною вартістю, яку необхідно сплатити під час придбання активу аналогічної корисності або з аналогічною споживчою вартістю. Ця вартість має назву вартості нового активу, який є еквівалентним за функціональними можливостями і варіантами його використання, але не обов'язково подібного об'єкта інтелектуальної власності, що заміщується.

*Метод вихідних витрат* базується на фактично наведених витратах, що вибрані з бухгалтерської звітності підприємств за кілька останніх років. Особливо треба звернути увагу на дві обставини: їх розмір і строк створення активу. Витрати, які були проведені раніше, за необхідності повинні бути скореговані у відповідному напрямку, а потім проіндексовані з врахуванням їх строку давності. Витратний метод найчастіше використовується для оцінки нематеріальних активів, які не беруть участі в формуванні майбутніх прибутків і які не приносять прибутку на цей час, наприклад, коли нематеріальні активи, що оцінюються, мають соціальне значення або беруть участь в оборонних програмах, програмах безпеки державного або регіонального значення.

*Метод порівняння продажів* по суті співпадає з порівняльним підходом. Визначена за цим методом ціна об'єкта інтелектуальної власності є найбільш достовірною, оскільки вона сформована ринком. Однак в Україні з низки причин (відсутність розвиненого ринку об'єктів інтелектуальної власності, недоступність баз даних про результати продажу об'єктів інтелектуальної власності тощо) цей метод практично не використовується.

*Метод прямої капіталізації* заснований на переведенні прибутку від комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності у вартість останнього. Цей метод використовують найчастіше як експрес-метод для розрахунку залишкової вартості, а іноді – для оцінки активів, строк життя яких практично не визначений. Процедура цього метода включає, по-перше, виявлення джерел і розмірів чистого прибутку, по-друге, виявлення ставки

капіталізації, і, по-третє, визначення вартості активу як добутку від ділення чистого прибутку на ставку капіталізації.

*Метод надлишкового прибутку* заснований на припущенні того, що продукція, яка виготовлена з використанням об'єкта інтелектуальної власності, приносить додатковий прибуток в порівнянні з продукцією, яка виготовляється без використання цього об'єкта інтелектуальної власності. Розрахунок вартості проводиться за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1 \pm i)^t}, \quad (12.1)$$

де:  $PV$  – розрахункова вартість об'єкта інтелектуальної власності;  
 $t$  – розрахунковий період (роки);  
 $C_t$  – грошовий потік (надлишковий прибуток) в періоді  $t$ ;  
 $i$  – ставка дисконту (зменшення).

*Метод роялті* визначає вартість об'єкта інтелектуальної власності як частку від бази роялті (доходу, прибутку, вартості основної сировини). Розмір цієї частки має назву ставки роялті:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot R, \quad (12.2)$$

де:  $C_t$  – грошовий потік (база роялті), грн.;  
 $R$  – ставка роялті, %.

*Метод звільнення від роялті* передбачає розрахунок вартості об'єкта інтелектуальної власності за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot R \cdot \frac{1}{(1 + i)^t}, \quad (12.3)$$

де:  $C_t$  – грошовий потік (база роялті), грн.;  
 $i$  – ставка дисконту, %.

Принципова схема, що відображає послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності, представлена на рис. 12.2.

Процес оцінки розпочинається з ідентифікації об'єкта інтелектуальної власності, тобто зі встановлення факту його юридичної правомочності та правовласника. Наступним кроком є визначення мети оцінки. Коли встановлені об'єкти оцінки і мета оцінки, визначають базу оцінки. Під базою оцінки розуміють вид вартості, що буде використаний під час оцінки. Оцінка проводиться із застосуванням бази, що відповідає ринковій вартості або неринковим видам вартості. До неринкових видів вартості відносяться: залишкова вартість заміщення, вартість у використанні, інвестиційна вартість тощо.

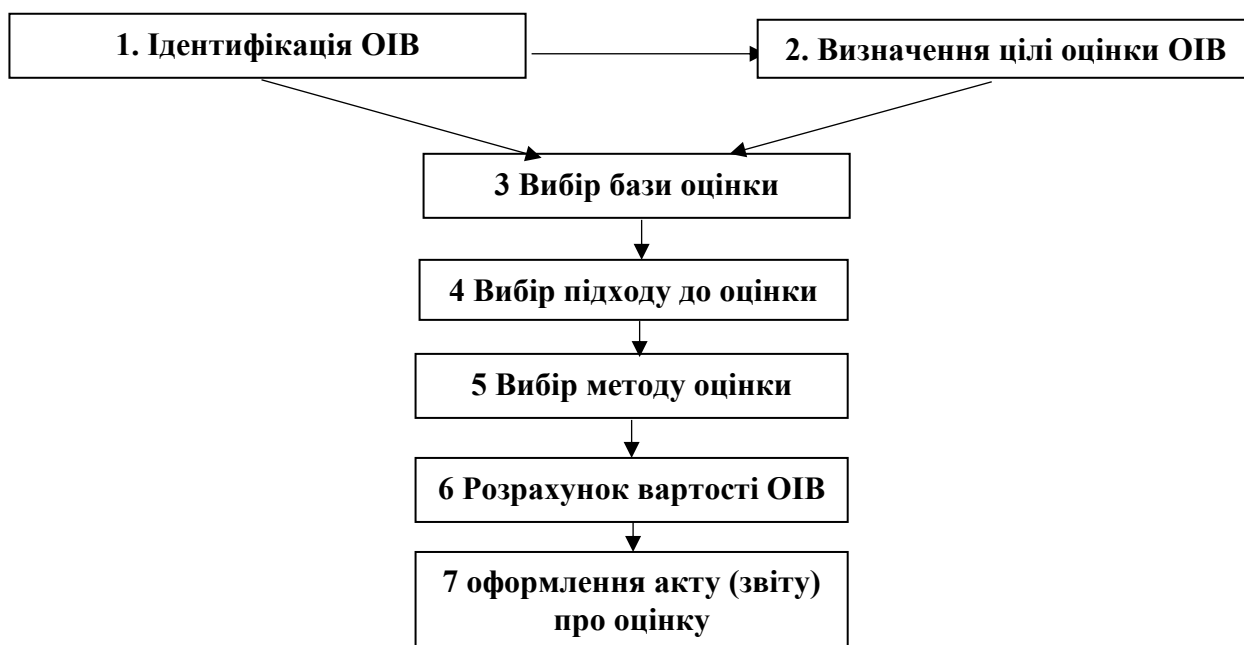


Рисунок 12.2 – Послідовність оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності

Наступним кроком є вибір підходу до оцінки. Вибір підходу обумовлюється видом об'єкта інтелектуальної власності, метою і базою оцінки. Після того як буде обрано той або інший підхід у його рамках вибирають метод оцінки. І, нарешті, проводять розрахунок вартості прав на об'єкт інтелектуальної власності. Бажано виконати розрахунок не менш ніж двома методами. Процедура оцінки завершується оформленням звіту про оцінку, в якому повинна бути відображена всебічно обґрунтована вартість прав на об'єкт інтелектуальної власності. Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 "Нематеріальні активи" об'єкти інтелектуальної власності визнаються



нематеріальними активами та передбачається проведення бухгалтерського обліку для таких груп об'єктів інтелектуальної власності:

- права на знаки для товарів і послуг (товарні знаки, торговельні марки, фірмові найменування й ін.);
- права на об'єкти промислової власності (право: на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо);
- авторські і суміжні з ними права (право на літературні і музичні твори, програми для ЕОМ, бази даних і ін.).

Придбаний або отриманий на безоплатній основі об'єкт інтелектуальної власності відображається на балансі, якщо існує ймовірність одержання в майбутньому матеріальної вигоди, пов'язаної з її використанням, а його вартість може бути вірогідно визначена. Таким чином, для того, щоб поставити об'єкт інтелектуальної власності на бухгалтерський облік, необхідно визначити його вартість.

Ще однією умовою постановки об'єкта інтелектуальної власності на бухгалтерський облік є те, що термін використання прав на об'єкт інтелектуальної власності повинен бути не менше одного року, або не менше операційного циклу, якщо він перевищує один рік.

Використання інтелектуальної власності як нематеріального активу в господарській діяльності підприємств і відображення в бухгалтерському обліку операцій руху таких об'єктів дозволяє:

- документально підтверджувати довгострокові майнові права за допомогою обліку їх у балансі підприємства та створювати відповідні фонди амортизаційних відрахувань;
- одержувати додатковий прибуток від передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, а також забезпечувати (у залежності від обсягу переданих прав) обґрунтоване регулювання цін на інноваційну продукцію підприємства;
- виплачувати фізичним особам авторські винагороди, минаючи фонд заробітної плати, з віднесенням витрат за виплату авторської винагороди на статтю собівартості продукції "Інші витрати", тобто без обмеження розмірів виплат і без традиційних відрахувань у страхові та інші фонди.

Таким чином, постановка інтелектуальної власності на бухгалтерський облік є одним із варіантів введення інтелектуальної власності до господарського обороту і дає можливість підприємству отримати додатковий прибуток.

### **Особливості оцінки прав на окремі об'єкти інтелектуальної власності**

**Оцінка прав на винаходи і корисні моделі.** Розглянемо оцінку прав на ці об'єкти виходячи із витратного, порівняльного та доходного підходів.

**Оцінка на базі витратного підходу.** У рамках витратного підходу, як приклад, використовують метод вихідних витрат. За цим методом вартість прав на винахід або корисну модель, що створені на власному підприємстві, може бути визначена за формулою:

$$PV = k_1 \cdot \sum_{t=1}^n 3_t \cdot \frac{k_{2t}}{k_{3t}}, \quad (12.4)$$

де:  $k_1$  – коефіцієнт морального старіння, обумовлений на дату оцінки:

$$k_1 = 1 - \frac{t_p}{t_n}, \quad (12.5)$$

де:  $t_p$  – реальний юридичний термін дії охоронного документа на дату оцінки;

$t_n$  – номінальний (повний) термін дії охоронного документа;

$3_t$  – витрати річні сумарні в  $t$ -му періоді, грн.

$k_{2t}$  – коефіцієнт індексації, що враховує зміни індексу цін в  $t$ -му періоді у відповідних галузях промисловості (визначається за банківською або дисконтною ставкою або за галузевими індексами цін, або за коефіцієнтами індексації пенсій);

$k_{3t}$  – коефіцієнт дисконтування у  $t$ -му періоді:

$$k_{3t} = \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t}, \quad (12.6)$$

де:  $i$  – банківський відсоток за використання капіталу у  $t$ -м періоді, %.

Ділення (а не віднімання як зазвичай) на коефіцієнт дисконту в основній формулі символізує той факт, що якби гроші не були вкладені в даний ОІВ, а працювали на ринку капіталу (наприклад покладені на депозит), то вони принесли б прибуток, пропорційно банківському відсотку за використання капіталу.

При цьому відлік періодів відбувається від дати оцінки в минулі періоди, тобто чим більш ранніми були ці витрати, тим більше грошей на момент оцінки міг би принести депозит.

При визначенні витрат виявляються всі фактичні витрати, пов'язані зі створенням, правовою охороною і введенням ОІВ у дію:

$$Z_t = Z_{pt} + Z_{ot}, \quad (12.7)$$

де:  $Z_{pt}$  – витрати на розробку ОІВ, грн.;  
 $Z_{ot}$  – витрати на правову охорону ОІВ, грн.

У свою чергу,

$$Z_{pt} = Z_{ndp} + Z_{ktd}, \quad (12.8)$$

де:  $Z_{ndp}$  – витрати на проведення НДР, грн.;  
 $Z_{ktd}$  – витрати на розробку конструкторсько-технічної, технологічної і/або проектної документації, пов'язані зі створенням ОІВ, грн.

$$Z_{ndp} = Z_n + Z_{td} + Z_e + Z_i + Z_{zv} + Z_{in}, \quad (12.9)$$

де:  $Z_n$  – витрати на пошукові роботи, грн.;  
 $Z_{td}$  – витрати на проведення теоретичних досліджень, грн.;  
 $Z_e$  – витрати на проведення експериментів, грн.;  
 $Z_i$  – витрати на проведення випробувань, грн.;  
 $Z_{zv}$  – витрати на складання, розгляд і затвердження звітів, грн.;  
 $Z_{in}$  – інші витрати.

$$Z_{ктд} = Z_{еп} + Z_{тп} + Z_{рп} + Z_p + Z_v + Z_{ан} + Z_d, \quad (12.10)$$

- де:  $Z_{еп}$  – витрати на виконання ескізного проекту, грн.;  
 $Z_{тп}$  – витрати на виконання технічного проекту, грн.;  
 $Z_{рп}$  – витрати на виконання робочого проекту, грн.;  
 $Z_p$  – витрати на виконання розрахунків, грн.;  
 $Z_v$  – витрати на проведення випробувань, грн.;  
 $Z_{ан}$  – витрати на проведення авторського нагляду, грн.;  
 $Z_d$  – витрати на дизайн, грн.

Чим повніше будуть враховані витрати, тим більш обґрунтованим буде результат оцінки. По суті справи при цьому методі розраховується максимальна вартість права, тому що весь прибуток приписується ОІВ, тобто під час торгу вона може бути використана в якості "оцінки зверху". Точність методу може бути підвищена за рахунок приведення вартості грошей, витрачених у минулих періодах, до справжньої їхньої вартості.

**Порівняльний підхід.** Для визначення вартості ОІВ за порівняльним (ринковим) підходом здійснюють збір, аналіз і систематизацію даних про комерційні умови укладених ліцензійних та інших договорів на передачу прав на ОІВ та їхню ціну на міжнародному і внутрішньому ринках за галузевим принципом і на цій основі створюють бази даних.

Визначення ринкової вартості прав на ОІВ на основі наявних аналогів можливе лише при правильному порівнянні цілей, параметрів, обсягів і умов надання прав, а також характеристик прав на ОІВ, що оцінюються і аналогу.

Визначення ціни продажу продукції з ОІВ на основі порівняння продажів здійснюється за допомогою складання прайс-листів порівнюваних об'єктів, зіставлення комерційних умов продажів і технічного рівня об'єкта оцінки із наявними аналогами.

Наявні в базах даних порівняльні дані, у тому числі строки договорів, ставки роялті, ціни продажу, тощо, використовуються надалі для уточнення розрахункових параметрів, що одержані при оцінці прав на ОІВ на основі дохідного підходу.

**Дохідний підхід.** У рамках дохідного підходу оцінку вартості прав на винахід і корисну модель найчастіше проводять за методом надлишкового прибутку.

Під "надлишковим прибутком" розуміють різницю між прибутком, отриманим при використанні винаходу або корисної моделі, і тим прибутком, що виробник одержує від реалізації продукції без використання винаходу або корисної моделі. Цю щорічну перевагу у прибутку дисконтують із урахуванням передбачуваного періоду його одержання.

Вартість прав на винахід або корисну модель за цим методом можна визначити за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t}, \quad (12.11)$$

де:  $P_t$  – чистий надлишковий прибуток, що одержують за рахунок використання винаходу або корисної моделі в періоді  $t$ , грн.;

$i_t$  – ставка дисконту, %;

$n$  – число періодів  $t$ , у яких передбачається одержання надлишкового прибутку.

$$P_t = P_{to} \cdot V_t, \quad (12.12)$$

де:  $P_{to}$  – чистий надлишковий прибуток, що одержують від використання винаходу або корисної моделі в періоді  $t$ , віднесений до одиниці продукції, грн.;

$V_t$  – число одиниць продукції, вироблених у періоді  $t$ .

Під терміном "чистий" мається на увазі прибуток без податку. Згідно із Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств" базова (основна) ставка податку на прибуток становить 18 відсотків.

**Оцінка прав на промисловий зразок.** Вартість прав на промисловий зразок може бути визначена за формулою:

$$PV = k \cdot \sum_{t=1}^n P_t \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i_t}{100}\right)^t}, \quad (12.13)$$

де  $P_t$  – чистий прибуток, що одержали у період  $t$  від того об'єкту техніки, де використовували промисловий зразок, грн.;

$n$  – число періодів  $t$ , у яких передбачається одержання прибутку від об'єкту техніки;

$i_t$  – ставка дисконту в періоді  $t$ , %.

Значення  $P_t$  розраховують за формулою:

$$P_t = P_{to} \cdot V_t, \quad (12.14)$$

де  $P_{to}$  – чистий прибуток, що одержали з одиничного об'єкту техніки в періоді  $t$ , грн.;

$V_t$  – число одиниць об'єкту техніки, що вироблені у періоді  $t$ , шт.;

$k$  – частка прибутку від об'єкту техніки, у якому використали промисловий зразок.

$$k = k_1 \cdot k_2 \cdot k_3, \quad (12.15)$$

де  $k_1$  – коефіцієнт оригінальності промислового зразка;

$k_2$  – коефіцієнт складності рішень дизайнерського завдання;

$k_3$  – коефіцієнт обсягу випуску.

Вибір чисельного значення коефіцієнтів проводиться за табл. 12.2-12.4.

Таблиця 12.2

Коефіцієнт оригінальності промислового зразка ( $k_1$ )

№ п/п	Оригінальність	Значення коефіцієнта $k_1$
1	Застосування відомих художньо-конструкторських засобів, коли в переліку істотних ознак промислового зразка використовується тільки термін "застосування"	0,25
2	Використання нової сукупності художньо-конструкторських засобів, що дозволяє відрізнити промисловий зразок від найбільш близького аналогу	0,3
3	Промисловий зразок має прототип, що співпадає із даним промисловим зразком за більшою кількістю істотних ознак	0,4
4	Промисловий зразок має прототип, що співпадає із промисловим зразком за половиною істотних ознак	0,5
5	Промисловий зразок має прототип, що співпадає із промисловим зразком за меншою кількістю істотних ознак	0,6
6	Промисловий зразок не має прототипу	0,8

Таблиця 12.3

Коефіцієнт складності дизайнерського завдання ( $k_2$ )

№ п/п	Складність вирішеного дизайнерського завдання	Значення коефіцієнта $k_2$
1	Зовнішній вигляд однієї простої деталі	0,2
2	Зовнішній вигляд складної або збірної деталі неосновного вузла	0,3
3	Зовнішній вигляд одного основного вузла або декількох неосновних	0,4
4	Зовнішній вигляд декількох основних вузлів	0,5
5	Зовнішній вигляд простої машини, приладу, верстату, апарату, споруди	0,7
6	Зовнішній вигляд складної машини, верстату, приладу, апарату, споруди	0,9
7	Зовнішній вигляд поточних ліній	1,1
8	Зовнішній вигляд принципово нових об'єктів техніки	1,25

Таблиця 12.4

Коефіцієнт обсягу випуску ( $k_3$ )

№ п/п	Обсяг випуску продукції	Значення коефіцієнта $k_3$
1	Дослідний зразок	0,2
2	Установочна партія	0,3
3	Дрібна серія	0,4
4	Середня серія	0,6
5	Велика серія	0,8
6	Масове виробництво	1,0

**Оцінка прав на торговельну марку.** Значимість, а отже і вартість прав на торговельну марку, набагато більше залежить від репутації підприємства, тривалості її перебування на ринку і якості позначуваного цією маркою товару або послуги, ніж право на винахід, корисну модель або промисловий зразок. Вартість прав на торговельну марку можна розрахувати за емпіричним рівнянням:

$$PV = C \cdot K, \quad (12.16)$$

де  $C$  – собівартість розробки марки для товарів і послуг, одержання правової охорони, витрати на рекламу і використання, грн.;

$K$  – коефіцієнт.

$$K = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4, \quad (12.17)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт, що враховує термін використання торговельної марки (з моменту початку широкомасштабної реклами із використанням марки);

$K_2$  – коефіцієнт, що враховує тривалість функціонування фірми (підприємства) на ринку.

Таблиця 12.5

Роки	1	2	3	...	10 і більше
$K_1, K_2$	1,0	1,2	1,3	...	2,0

$K_3$  – масштабність використання марки для товарів і послуг залежно від величини товарообігу:

Таблиця 12.6

Величина товарообігу на місяць, тис. \$ US	до 10	10-50	50-100	100-500	500-1000	Більше 1000
$K_3$	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0

$K_4 = 1,4$  – константа, що враховує інші, невраховані  $K_1$ ,  $K_2$  і  $K_3$  параметри.

У більшості випадків стосовно об'єктів авторського права оцінка вартості прав зводиться до визначення розміру винагороди авторові за використання цих об'єктів. Стосовно об'єктів суміжних прав визначається розмір винагороди виконавцям, виробникам фонограм, відеограм або організаціям мовлення. Загалом, до оцінки прав на об'єкти авторського права і суміжних прав, можуть бути застосовані підходи і методи, які були застосовані до оцінки прав на об'єкти промислової власності із урахуванням ряду особливостей. Основним підходом до оцінки прав на об'єкти авторського права і суміжних прав на даний час є дохідний підхід, а в його рамках - метод роялті.

Відповідно до методу роялті вартість прав на об'єкт авторського права і суміжних прав, за умови, що винагорода за використання прав буде



виплачуватися у вигляді платежів роялті, тобто рівними частками наприкінці кожного періоду, може бути визначена за формулою:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{R_t}{100}, \quad (12.18)$$

де:  $t$  – періоди (роки), протягом яких передбачається одержувати дохід від використання прав на ці об'єкти,  $t=1, 2, 3 \dots n$ ;

$C_t$  – база роялті в періоді  $t$ , грн.;

$R_t$  – ставка роялті в періоді  $t$ , %.

Якщо передбачається виплата винагороди у вигляді паушального (разового) платежу, то для розрахунку можна використовувати формулу:

$$PV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{R_t}{100} \cdot \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t}, \quad (12.19)$$

де:  $i$  – ставка дисконту, %;

Зазначимо, що у цьому випадку, розмір паушального платежу буде меншим, ніж платежу роялті, оскільки в останню формулу вводиться множник – коефіцієнт дисконтування, величина якого менше одиниці. За базу роялті приймають суму валового збору, що надходить від продажу білетів за публічне виконання одного твору або програми, або доходи, які отримані від того виду діяльності, у процесі здійснення якого відбувається використання об'єктів авторського права або суміжних прав, а у випадку відсутності таких доходів – загальна сума витрат на проведення заходу, під час проведення якого відбувається використання об'єктів авторського права і суміжних прав. Ставки роялті взагалі є предметом домовленості між ліцензіаром і ліцензіатом. Рекомендації за вибором ставки роялті для літературних творів можна знайти в роботі. Але значення ставки роялті в будь-якому разі не може бути менше тих, що визначені постановами Кабінету Міністрів України.

*Оцінка прав на програми для ЕОМ.* Програми для ЕОМ (програмні продукти) – це об'єкти авторського права, методики для оцінки вартості прав на які практично відсутні. Якщо програма розроблена для використання у власному

виробництві або на замовлення, то її вартість може бути розрахована на основі активів, наприклад, за *методом вихідних витрат*. Згідно із Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" на собівартість програми можуть бути віднесені:

- заробітна плата основних співробітників (у нашому випадку програмістів, постановників завдань, дизайнерів, співробітників, які тестують готову програму, формують вихідні бази даних та ін.), а також нарахування на зарплату;
- прямі матеріальні витрати: вартість спожитої електроенергії і носіїв, на яких будуть записані програми;
- інші витрати: на видаткові матеріали, відрядження основних працівників (якщо вони пов'язані зі створенням програми), послуги сторонніх організацій (якщо вони беруть участь у створенні програми) і.т.д. (табл. 12.7).

Таблиця 12.7

## Приклад розрахунку вартості програми для ЕОМ

№ п/п	Стаття	Сума, грн.
1	Заробітна плата програмістів	12000
2	Нарахування на заробітну плату	4440
3	Амортизація програмного забезпечення	1000
4	Амортизація технічних засобів	1500
5	Електроенергія	600
6	Витратні матеріали	300
7	Послуги сторонніх організацій	1500
	Разом:	21340
	Податок на додану вартість (20%)	4268
	Усього:	25608

**Визначення вартості прав за використання літературних творів.**

Визначення вартості цих прав необхідне при укладанні договору на право використання твору між автором і видавцем та в інших випадках. Вартість прав може бути визначена за описаним вище методом роялті. Для цього потрібно визначити ставку роялті і базу роялті. За базу роялті звичайно приймаються обсяг

продажів за даний період часу, а не вартість надрукованих екземплярів або запланованого тиражу.

**Оцінка гудвілу.** Гудвіл хоча і не входить до складу об'єктів інтелектуальної власності, що визначені Цивільним кодексом України, але в ринковій економіці він відіграє значну роль і його наповненням по-суті є результати творчої діяльності, тобто об'єкти інтелектуальної власності, що не поставлені на бухгалтерський облік. Вартість гудвілу враховують при операціях купівлі або продажу підприємств. Нижче наведена методика і приклад оцінки гудвілу, що засновані на формулі податкового відомства США. Відповідно до цієї методики дійсна вартість гудвілу визначається після сплати податків за наступною формулою:

$$PV = \frac{P_{cp} - P_{MA}}{K}, \quad (12.20)$$

де:  $P_{cp}$  – середньорічний чистий прибуток підприємства;

$P_{MA}$  – середньорічний прибуток від ринкової вартості матеріальних активів за винятком пасивів (на основі вибраної стандартної норми прибутку для галузі);

$K$  – коефіцієнт капіталізації.

Розрахунок проводиться у такій послідовності: 1. Визначається середньорічний прибуток підприємства за розрахунковий період (не менше 5 років); 2. Визначається середня вартість матеріальних активів за той самий період; 3. Визначається прибуток, який генерують матеріальні активи:

$$P_{MA} = C_{MA} \cdot H_n, \quad (12.21)$$

де:  $C_{MA}$  - середня вартість матеріальних активів;

$H_n$  - норма прибутку в середньому по галузі;

4. Визначається вартість гудвілу за формулою:

$$PV = \frac{P_{cp} - P_{MA}}{K}, \quad (12.22)$$

Нижче наведено приклад розрахунку вартості гудвілу (табл. 12.8, 12.9).

Таблиця 12.8

## Розрахунок середньорічного прибутку Пср

Фінансовий рік	Прибуток до оподаткування	Податок	Чистий прибуток, грн.
1	71479	-	71479
2	57616	5692	51924
3	66540	743	65797
4	72920	10791	62129
5	58720	9405	49315
Усього за 5 років			300644
Середньорічний прибуток за 5 років			60129

Таблиця 12.9

## Розрахунок середньої вартості матеріальних активів СМА, грн.

Фінансовий рік	Вартість усіх активів	Вартість нематеріальних активів <sup>*)</sup>	Пасиви	Вартість матеріальних активів, грн.
1	477869	37512	74992	365365
2	497257	45165	86721	365371
3	513470	52711	86343	374416
4	640144	61362	190597	388185
5	665152	79605	207560	327987
Усього за 5 років				1871324
Середнє за 5 років				374265

<sup>\*)</sup> Маються на увазі активи, поставлені на бухгалтерський облік

Розрахуємо прибуток на матеріальні активи (за норми 10%):

$$П_{МА} = 374265 \cdot 0,1 = 37426 \text{ грн.}$$

Розрахуємо вартість гудвілу (з коефіцієнтом капіталізації 0,2):

$$PV = \frac{60129 - 37426}{0,2} = 113515 \text{ грн.}$$

Зрозуміло, що цей метод має обмеження, тому що допускає визначення вартості через сукупний дохід, отриманий за рахунок всієї маси матеріальних і нематеріальних активів, що знаходяться на балансі підприємства. Однак, якщо підприємство не має на своєму балансі нематеріальних активів або їхня вартість є невеликою, то така оцінка може бути досить точною. У випадку, коли питомий внесок до прибутку нематеріальних активів, що перебувають на балансі підприємства, є невеликим, такий метод оцінки є дуже економним.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Що є змістом інтелектуальної власності?
2. Соціально-економічні передумови виникнення правового інституту інтелектуальної власності.
3. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності: цілі і основні способи. Інтелектуальна власність як товар.
4. Ринкова вартість інтелектуальної власності. Специфіка вартісного оцінювання об'єктів інтелектуальної власності.
5. Провідна роль ліцензійних угод в комерціалізації інтелектуальної власності. Економічна ефективність ліцензування.
6. Співвідношення між оцінкою вартості бізнесу, нематеріальних активів та інтелектуальної власності.
7. Порівняльний аналіз вітчизняних та міжнародних стандартів оцінки за НМА.
8. Відмінні особливості ринку інтелектуальної власності.
9. Яку продукцію можна віднести до наукомісткої? Що значить визначення «наукомістка продукція»?
10. Коли ідея, винахід, розробка, пропозиція стають нововведенням?

11. Яка роль інтелектуальної власності в діяльності інноваційного підприємства?
12. Які переваги забезпечують винахіднику і патентовласникові отримані патенти на винахід?
13. Визначення терміну економічного життя ОІВ.
14. Наведіть змістовну характеристику ліцензійних операцій: визначення поняття, учасники та їх взаємодія.
15. Особливості прогнозування потоку доходів при оцінці різних об'єктів ІВ.
16. Інфраструктура та посередники комерціалізації інтелектуальної власності.
17. Цілі оцінки нематеріальних активів та інтелектуальної власності.
18. Структура нематеріальних активів та інтелектуальної власності.
19. Види вартості, які використовуються в процесі оцінки об'єктів інтелектуальної власності.

## Глава 13

---

# ІННОВАЦІЙНО - ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬМУ БІЗНЕСІ

### 13.1 Поняття інноваційного проекту і інвестиційного проектного циклу

У міжнародній практиці план розвитку підприємства подається у вигляді бізнес-плану, що є структурованим описом проекту розвитку інноваційного підприємства. Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він носить назву «інвестиційний проект».

Кожний новий проект підприємства в тій чи іншій мірі потребує залучення нових інвестицій. У загальному розумінні проект – це спеціально оформлена пропозиція про зміни в діяльності підприємства з певною метою.

Ми будемо визначати *проект* як унікальну сукупність взаємопов'язаних робіт з обумовленою датою початку (старту) і відомими цілями (задачами), досягнення яких означає завершення проекту. При цьому визначаються бюджет, необхідні ресурси та якість результату.

Проекти прийнято розділяти на тактичні і стратегічні. До останніх належать проекти, що передбачають зміну форми власності (створення дочірнього

підприємства, акціонерного товариства, приватного підприємства, спільного підприємства і т.д.) або кардинальну зміну характеру виробництва (випуск нової продукції, перехід до цілком автоматизованого виробництва і т.п.).

Тактичні проекти пов'язані зі зміною обсягів продукції, що випускається, підвищенням якості продукції, модернізацією устаткування.

Загальна процедура управління інноваційною діяльністю підприємства для конкретного проекту формалізується у вигляді проектного циклу, що має такі етапи.

**1. Формулювання проекту** (іноді використовується термін «ідентифікація»). На даному етапі вищий склад керівництва підприємства аналізує поточний стан підприємства і визначає найбільш пріоритетні напрямки його подальшого розвитку.

Результат даного аналізу визначається (втілюється) у вигляді бізнес ідеї, що спрямована на вирішення найбільш важливих для підприємства задач. Вже на цьому етапі необхідно мати переконливу аргументацію по відношенню до ступеню реалізації ідеї. Можлива поява декількох ідей подальшого розвитку підприємства. Якщо всі вони є однаково корисними і такими, що можуть бути здійснені, то паралельно розробляється декілька інвестиційних проектів для вибору найбільш прийнятного із них на завершальній стадії розробки.

**2. Розробка (підготовка) проекту.** Після того як бізнес ідея проекту пройшла першу перевірку, необхідно розвивати її до того моменту, коли можна прийняти рішення – позитивне або негативне. На цьому етапі потрібно поступове уточнення й удосконалення плану проекту у всіх його напрямках – комерційному, технічному, фінансовому, економічному, інституціональному і т.д. Важливими на даному етапі є пошук і збір попередньої інформації для вирішення окремих задач проекту. Необхідно усвідомлювати, що від ступеня достовірності попередньої інформації і правильності інтерпретації даних, що з'являються в процесі проектного аналізу, залежить успіх реалізації проекту.

**3. Експертиза проекту.** Перед початком реалізації проекту його кваліфікована експертиза – дуже потрібний етап життєвого циклу проекту. Якщо фінансування проекту здійснюється в основному за рахунок стратегічного інвестора (кредитного або прямого), то інвестор сам проводить експертизу, наприклад, за допомогою консалтингової фірми, надаючи перевагу витраті деякої суми на підготовку проектів, ніж втраті великої частини своїх грошей у



процесі виконання проекту. Якщо підприємство планує реалізацію інвестиційного проекту переважно за рахунок власних коштів, то експертиза проекту також потрібна для перевірки відповідності основних положень проекту.

**4. Виконання проекту.** Стадія включає реальний розвиток бізнесу-ідеї до того моменту, коли проект повністю вводиться в експлуатацію. До неї відносяться моніторинг і аналіз усіх видів діяльності по мірі їх виконання і контроль зі сторони контролюючих органів в середині країни і/або іноземного або вітчизняного інвестора.

Ця стадія включає також основну частину реалізації проекту. Її задача – це перевірка достатньої кількості грошових потоків, що генеруються проектом, для покриття інвестиції і забезпечення інвесторам бажаної віддачі на вкладені гроші.

**5. Оцінка результатів.** Проводиться як по завершенні проекту в цілому, так і в процесі його виконання. Основна ціль цього виду діяльності полягає в одержанні реального зворотного зв'язку між закладеними в проект ідеями і ступенем їх фактичного виконання.

Результати такого порівняння дають важливий досвід, який використовують при розробці і реалізації інших проектів.

Приведемо приклад етапу розробки проекту, коли бізнес-ідея вже сформульована. При проведенні експертизи в такому разі використовують наведений матеріал, тому що суть експертизи полягає в перевірці відповідності змісту інвестиційного проекту.

Одним із варіантів залучення інвестора є варіант створення спільного підприємства у вигляді акціонерного товариства за участю української сторони (реципієнта) і закордонного партнера (інвестора).

У цьому випадку ініціатива, як правило, виходить від реципієнта, який намагається зацікавити потенційного інвестора. Успіх прийняття інвестиційного проекту буде істотно залежати від ступеня задоволення вимог закордонного інвестора.

У даному випадку спочатку розглядають інвестиційну пропозицію (або інвестиційний меморандум), а вже після цього відбувається розробка інвестиційного проекту.

У цей документ включається інформація про реципієнта, результати його діяльності в минулому, асортименту продукції, що випускається, стратегії та тактики поводження на ринку.

Після схвалення потенційним інвестором, інвестиційний проект детально розробляють враховуючі зауваження і побажання інвестора. Така схема організації робіт дозволяє оптимізувати зусилля реципієнта.

## **13.2 Види інвестиційних проектів**

Практика проектного аналізу дозволяє узагальнити досвід розробки проектів і навести типові проекти. Приведемо основні типи інвестиційних проектів, що зустрічаються в закордонній практиці.

1. Заміна застарілого обладнання як природний процес продовження існуючого бізнесу в незмінних масштабах.

Такі проекти не потребують тривалих і складних процедур обґрунтування і прийняття рішень. Багатоальтернативність може з'являтися у випадку, коли існує декілька типів подібного устаткування і необхідно обґрунтувати переваги одного з них.

2. Заміна устаткування з метою зниження поточних виробничих витрат.

Мета таких проектів – використання більш нового устаткування замість менш ефективного або морально застарілого. Цей тип проектів має детальний аналіз вигідності кожної окремої пропозиції, тому що більш технологічне устаткування не однозначно більш вигідне з фінансової точки зору.

3. Збільшення випуску продукції і/або розширення ринку послуг.

Даний тип проектів приймається топ-менеджментом підприємства. Найбільш детально необхідно аналізувати комерційну реалізацію проекту з обґрунтуванням розширення ринкової ніші, а також фінансову ефективність проекту, відповідність збільшення обсягу реалізації до відповідного зростання прибутку.

## **13.3 Підготовка інвестиційної пропозиції (бізнес- плану)**

Матеріали, що обґрунтовують інвестиції на проекти, рекомендується готувати у формі бізнес-плану (бізнесу-проспекту) проекту, який надає можливість інвестору зробити комплексну оцінку проекту і показати, що інвестування проекту вигідне та надійне.

Бізнес-план розробляють і коректують в три етапи. На першому - попередній варіант для оцінки і відбору проектів для подальшого опрацювання (бізнес-проспект); на другому - остаточний варіант для вибраних проектів; на третьому етапі - періодичне коректування бізнес-плану.

При розробці повного комплексного бізнес-плану розвитку підприємства, рекомендується наступний порядок:

1. Бізнес-плани дочірніх підприємств;
2. Детальне опрацювання конкретних бізнес-проектів;
3. Бізнес-програми діяльності за напрямками (маркетинг, виробництво, фінанси, транспорт, НДДКР і т.д.);
4. Комплексний бізнес-план розвитку.

Приведемо зміст і рекомендації зі складання бізнес-плану. Розглянемо етапи розробки бізнес-плану проекту більш детально.

1. Проведення оперативної наради з визначення цілей і задач проекту, за участю всіх зацікавлених сторін: ініціаторів проекту, організації-виконавця, інвесторів і розробників бізнес-плану.

Тривалість заходу - 3-5 годин.

Результат:

- формування загального бачення ситуації за проектом, його цілей і результатів реалізації;

- узгодження бізнес-проекту (короткої інформації за інвестиційним проектом);

- уточнення детальної схеми проведення робіт з формування бізнес-плану і фіксація домовленостей з основними зацікавленими сторонами.

2. Внутрішня зустріч розробників бізнес-плану (3-5 чоловік) з питань інвентаризації ресурсів і призначенню відповідальних.

Тривалість заходу - 15-20 годин.

Результат:

- заздалегідь структуровані матеріали;
- з'ясовані "білі плями" проекту;
- визначені заходи щодо усунення "білих плям";
- призначені відповідальні;
- складений план-графік проведення робіт.

3. Зустрічі з фахівцями організації (відповідальними за конкретні напрями роботи - 3-5 чоловік) з уточнення представлених матеріалів.

Тривалість заходу - 1-3 години з кожним фахівцем.

Результат:

- додаткова інформація з "білих плям".

3\*. Проведення маркетингового дослідження (за узгодженням).

Тривалість заходу - 2-3 тижня.

4. Індивідуальна робота розробників бізнес-плану над розділами з їх структуризації і доповненню.

Тривалість заходу - 30-50 годин.

Результат:

- прописані розділи бізнес-плану;
- розробникам зрозумілі сильні і слабкі сторони проекту;
- визначена необхідність залучення експертів.

5. Підготовка варіантів розрахунків за основними розділами бізнес-плану інвестиційного проекту.

Тривалість заходу - 15-20 годин.

Результат:

- досліджені альтернативні варіанти розвитку проекту;
- зроблена оцінка впливу різних чинників на його ефективність.

6. Організація роботи експертної групи за оцінкою ефективності реалізації проекту і достовірністю представлених матеріалів.

Тривалість заходу - 5-10 годин.

Результат:

- експертний висновок про проект;
- визначення його пріоритетів.

7. Робота координатора спільно з розробниками з погодження основних розділів і повної структуризації бізнес-плану.

Тривалість заходу - 20-30 годин.

Результат:

- перший варіант бізнес-плану.

8. Узгодження даних з фахівцями організації-виконавця і інвестора за розділами бізнес-плану. Збір зауважень за проектом.

Тривалість заходу - 5-10 годин.

Результат:

- розроблено документ для фахівців організації;
- сформовано пакет пропозицій з доповнення бізнес-плану і його уточнення.

9. Усунення недоліків за існуючими зауваженнями, доопрацювання проекту.

Тривалість заходу - 10-15 годин.

Результат:

- облік змін і доповнень, які були запропоновані фахівцями.

10. Повний текст і проведення наради зі всіма зацікавленими сторонами: ініціаторами проекту, представниками організації-виконавця, інвесторами і розробниками бізнес-плану.

Тривалість заходу - 2-5 годин.

Результат:

- презентація бізнес-плану;
- формування у зацікавлених осіб єдиного бачення ситуації;
- бізнес-план як керівництво до дії.

11. Підготовка і оформлення остаточного тексту.

Тривалість заходу - 5-10 годин.

Результат:

- остаточний вихідний документ;
- проведення робіт з формування бізнес-плану;

- початок реалізації проекту (або його відхилення).

Розглянемо складові процедури фінансового плану інвестиційного проекту.

Етап 1. Розробник фінансового розділу бізнес-плану (один з експертів) спільно з фахівцями організації (керівниками, фінансистами, бухгалтерами, маркетингологами, технологами, виробничим персоналом) на спільній нараді формує початкові фінансово-економічні показники проекту, який пропонують до розробки.

Етап 2. Розробник адаптує програмний комплекс під рішення конкретної задачі - розробка фінансового плану реального бізнесу-проекту (за доступною початковою інформацією).

Етап 3. Інформацію, що була отримана на етапі 1 з фінансово-економічних питань (інвестиції в проект і джерела їх фінансування, об'єм реалізації продукції, ціна і собівартість, необхідні нормативи відрахувань), експерт вводить в **адаптований програмний комплекс** і отримує на виході сформований фінансовий план розвитку проекту (з відповідними вихідними показниками - акумульований прибуток, акумульований дисконтований прибуток, внутрішня процентна ставка, термін окупності).

Етап 4. Після отримання на етапі 3 попереднього варіанту фінансового плану розвитку проекту розробник збирає нараду фахівців, на якій представляє вихідні фінансово-економічні показники проекту. Якщо сформований варіант не підходить для організації - переходить до етапу 5, якщо він є перспективним для підприємства - до етапу 6.

Етап 5. Фахівці проводять пошук додаткових резервів поліпшення окупності проекту (збільшення продажу, підвищення ціни, скорочення собівартості, скорочення інвестиційних витрат), з прорахунком кінцевих фінансово-економічних результатів проекту. Якщо прийнятного варіанту немає, то такий проект відхиляють.

Етап 6. На нараді учасників проекту передбачаються різні альтернативні сценарії розвитку інвестиційного проекту, їх вплив на фінансові результати (зниження ціни реалізації продукції, підвищення собівартості, зниження обсягів виробництва, збільшення запасів продукції на складі і т.д.).

Етап 7. Розробник розглядає на етапі 6 варіанти розвитку інвестиційного проекту, його фінансову ефективність (на адаптованому програмному комплексі).

Етап 8. Основний фінансовий план інвестиційного проекту і можливі альтернативні сценарії його розвитку розраховуються, експерт реєструє отриману інформацію за фінансовим розділом бізнес-плану проекту.

Етап 9. Розробники бізнес-плану (в тому числі, фінансовий, організаційний, технічний, маркетинговий розділи, план оцінки ризиків) і майбутні учасники його реалізації погоджують сформований бізнес-план інвестиційного проекту і намічають напрями здійснення.

Гнучкість планування досягається шляхом введення резервів, розробки багатоваріативних планів, внесенням уточнень за фактичними подіями. Виконання плану контролюється таким чином, щоб виконати важливі цілі підприємства.

**Досвід консультаційної роботи з підприємствами свідчить** про те, що навіть маючи в своєму розпорядженні типові документи з формування бізнес-плану, фахівці інвестиційних відділів підприємств часто не можуть організувати роботи з розробки бізнес-плану. Реально здійснюються ті проекти, в спільній розробці яких беруть участь керівники і фахівці, які як приймають рішення, так і виконують їх.

Необхідно враховувати і те, що працівники економічних служб (планово-економічних відділів) можуть поліпшити процес планування, але тільки власними силами вони не здійснять стратегічне планування діяльності (комплексний підхід до розвитку підприємства). Це - функція керівників, що несуть персональну відповідальність за ефективність роботи перед споживачем (і, як варіант, перед головною організацією).

Найважливіші категорії аналітичної інформації повинні бути обов'язково включені в інвестиційну пропозицію. Також, визначають конкретні вимоги до розкриття фінансової інформації й обмеження, що накладаються законодавством України.

**1. Резюме.** Резюме - стислий опис інвестиційної пропозиції - є найбільш важливою частиною. Воно повинно привернути увагу потенційного інвестора так, щоб він був зацікавлений продовжити більш детальне знайомство з компанією. Необхідно враховувати, що потенційні інвестори, як правило, обмежені в часі для вивчення нових інвестиційних можливостей, і саме резюме може стати ключовим при прийнятті рішень.

Резюме повинно в стислій формі описувати всі ключові елементи інвестиційної пропозиції і бути побудовано так, щоб потенційний інвестор міг знайти для себе відповіді на такі ключові питання: Які можливості одержання прибутку на інвестований капітал? Чи існує потенціал росту і потреби на ринку? Яку частку на ринку може зайняти компанія, які конкурентні переваги і як вони можуть бути реалізовані для досягнення поставлених цілей? Яка кваліфікація команди і який досвід роботи в галузі? Які потреби у фінансуванні, умови залучення капіталу і стратегія виходу з проекту.

На декількох сторінках необхідно коротко і переконливо довести потенційному інвестору, що саме ця компанія конкурентоспроможна і має значний потенціал розвитку. Стратегія і конкурентні переваги спроможні забезпечити сильні позиції на ринку в майбутньому, а необхідний капітал буде використано за призначенням і він принесе прибуток інвесторам.

Таким чином, основна інформація, що викладається в резюме: стислий опис компанії, продукції і ринків, стисла характеристика команди і фінансові результати діяльності за останні 2-3 роки; стислий опис майбутнього компанії, стратегії розвитку, інвестиційного проекту, можливостей росту, ризиків і прогноз фінансового стану на 3-5 років; стислий опис потреби у фінансуванні, обсяги, терміни, запропонована структура капіталу і напрямки його використання.

**2. Історія компанії і власність.** Потенційний інвестор обов'язково оцінить те, як бізнес функціонував раніше. Необхідно підготувати хронологічну історію компанії, починаючи від дати її заснування до сучасного моменту. Зазначити основні події, що відбувалися: організаційно-правові зміни (наприклад, приватизація, злиття, поглинання, реструктуризація і т.п.); найважливіші події, що пов'язані з випуском нової продукції та успіхами на ринку; фінансові події (залучення капіталу за допомогою випуску акцій, державна підтримка і т.п.). Якщо попередня історія бізнесу не є значимим індикатором для прогнозу майбутнього стану (наприклад, плануються істотні зміни напрямку діяльності, продукції, менеджменту і т.п.), це повинно бути зазначено. Якщо в минулому компанія мала успіх і планує забезпечити ріст за рахунок розширення бізнесу, випуску нової продукції, виходу на нових споживачів, базуючись на попередньому досвіді, то це повинно бути продемонстровано в інвестиційній пропозиції.



**3. Продукти і/ або послуги.** Необхідно описати продукти і/ або послуги, які компанія пропонує на ринку сьогодні і планує запропонувати в майбутньому. Важливо пояснити потенційним інвесторам, що таке бізнес сьогодні і які саме продукти і/ або послуги потрібні ринку. У цьому розділі подається така інформація:

Опис існуючих продуктів і/ або послуг (ключові характеристики) і опис маркетингу, як системи просування і розподілу продукції і/ або послуг. Зазначають найважливіші конкурентні переваги (більш високі споживчі властивості і якості, низькі ціни, умови постачання і т.п.) продукції і/ або послуг, що забезпечують успіх на ринку. Інвестор повинен розуміти, на чому саме базується майбутній успіх компанії. Компанія розробник своїх продуктів і/ або послуг описує цей процес.

Розмір даного розділу залежить від кількості і комплексності продуктів і/ або послуг компанії. Потенційний інвестор може не мати спеціальних знань в області інвестиційної пропозиції. Тому слід використовувати не дуже складні технічні терміни, а текст має бути більш доступним і зрозумілим.

Використовують таблиці і графіки, що наочно демонструють переваги продукції і/ або послуг. Достатньо повно, але коротко описують продукцію і/ або послуги в контексті інвестиційної пропозиції, а більш детальну (технічну) інформацію розміщують в додатку до основного документу. У цьому випадку потенційний інвестор знає, що при необхідності детальна технічна інформація може бути отримана. Враховуючи, що інформація може мати конфіденційний характер, вона подається не на стадії ознайомлення з проектом, а на наступних стадіях процесу взаємодії з інвестором, після зацікавленості інвестора проектом.

**4. Менеджмент і персонал.** Більшість потенційних інвесторів вважають, що ключовим чинником успіху компанії є кваліфікація команди. Ефективність вкладення капіталу в бізнес, що розвивається, буде залежати від якості й ефективності операцій, які здійснюються. Водночас при інвестуванні в об'єкти нерухомості найбільш важливим критерієм є місце розташування.

Інвестори не просто купують бізнес із високим потенціалом росту, вони інвестують у команду, яка буде управляти цим бізнесом. Потенційні інвестори повинні бути впевнені в можливості реалізації компанією запланованих заходів з максимальною ефективністю.

У даному розділі наводиться така інформація:

Стислий опис досвіду роботи, компетенцій і рівня кваліфікації ключових менеджерів компанії (у тому числі, стислі автобіографії, повні резюме). Опис слабких сторін команди управління, із пропозиціями усунення недоліків. У деяких випадках інвестори (наприклад, стратегічні) разом із фінансуванням сприяють підвищенню ефективності управління. Наводиться організаційно-структурна схема компанії, яка ілюструє основні функції і зони відповідальності ключових менеджерів і співробітників.

Інвестиційна пропозиція включає інформацію про ключових робітників підприємства. Саме від їх рівня кваліфікації залежить успіх компанії на ринку. Подається інформація про наукові та інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників і т.п. Зазначається потреба в робітниках і менеджерах для бізнесу. Інформація може включати: кількість робітників, умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників за функціональними областями, наявність профспілки, історію взаємовідносин адміністрації з робітниками (детальна інформація наводиться в додатку). Також представляють програму перепідготовки менеджерів і підвищення кваліфікації співробітників.

**5. Галузь, ринок і конкуренція.** Потенційний інвестор після ознайомлення з інвестиційною пропозицією краще розуміє галузь, у якій діє компанія, ринки збуту, а також рівень конкуренції. Це найважливіша інформація, на підставі якої потенційний інвестор зможе зробити висновок, чи зможе компанія успішно реалізувати свої конкурентні переваги на ринку у відповідності до бізнес-плану, забезпечити прибуток і приріст вартості бізнесу.

**Галузь.** Представляючи галузь, у якій працює компанія, приділяють увагу тенденціям змін у галузі та їх впливу на діяльність компанії. При описанні галузі наводять чинники:

- вплив на умови постачання;
- умови покупки продукції і/ або послуг;
- можливість виникнення продуктів-замінників;
- бар'єри при виході нових підприємств-конкурентів на ринки, на яких працює компанія;
- рівень конкуренції в галузі.

**Ринок.** Описують цільові ринки, сегменти і цільові групи споживачів, особливості реалізації продукції і/ або послуг компанії. Опис включає чітке

визначення ринків або ринкових сегментів (демографічні, географічні, функціональні та ін.) із зазначенням тенденцій і чинників, що визначають зміну попиту на цих ринках і сегментах. Такий підхід визначає найважливіші групи споживачів, (включаючи покупців промислових товарів, споживчих товарів, урядових установ і т.п.), та їх основні характеристики. Опис існуючого та майбутнього росту ринку та ринкових сегментів. Визначення ринків (регіонального, національного, міжнародного) і майбутніх ринків (при можливості росту). Характеристика засобів просування продукції на цільових сегментах, цільових споживачів і областей, які визначають найбільш високі можливості для росту (включаючи вплив постачальників, бар'єри на шляху впровадження на ринок, сезонність, циклічність, валютні коливання і т.п.).

**Конкуренція.** Потенційний інвестор сприймає негативно компанію, яка не реагує на конкуренцію. Інформація, що надається в даному розділі, допомагає потенційному інвестору зробити висновки про можливі успіхи компанії на ринку.

У цьому розділі подається така інформація:

Хто виступає конкурентами? У чому їх сильні і слабкі сторони, яка доля на ринку? Що є основою для конкуренції (ключові чинники успіху на ринку: цінова політика, якість продукту, надійність, якість обслуговування клієнтів, стиль поведінки, імідж, система просування продукції і т.п.)?

Потенційний інвестор буде розбиратися в оцінці свого положення на ринку або ринкових сегментах. Після того як визначають цільові групи споживачів, описують реакцію конкурентів на появу на ринку нового продукту. Інвестори повинні зрозуміти, як стратегія і реалізація плану маркетингу дозволяє бути більш успішними ніж конкуренти. Подана інформація допомагає потенційному інвестору відповісти на такі питання:

Яку частку на ринку буде займати компанія через період, який був визначений планом маркетингу (бізнес-планом)? Чи будуть створені нові ринки, як результат реалізації стратегії? Чи будуть клієнти компанії зацікавлені в результаті росту загальної ємності ринку або вони будуть перехоплені в конкурентів? Яка буде реакція конкурентів на розширення або вихід на ринок або сегмент ринку? Як вони будуть відповідати на дії компанії? Чи можуть з'явитися нові конкуренти в результаті підвищення бізнес активності? Як компанія буде реагувати на їх появу?

Прогнози мають бути реалістичними. Легко переоцінити сильні сторони компанії і недооцінити можливості конкурентів. Відсутність реалізму буде негативно оцінена потенційним інвестором. При цьому може сформуватися думка і про інші розділі інвестиційної пропозиції, особливо якщо інвестор має досвід роботи в даній галузі.

Коли описується галузь, ринки і дані про конкурентів (історичні і прогнозні), використовують інформаційні джерела: звіти незалежних консультаційних фірм про дослідження ринку, опубліковані галузеві прогнози, державну статистичну інформацію й інші публікації. Це допомагає додати даним більше надійності, правдоподібності і переконати потенційного інвестора в реалістичності наведених оцінок.

**6. Операції.** Розділ включає інформацію про функціонування бізнесу. Що і як підприємство робить, як продає і доставляє продукцію клієнтам? Опис включає наступну інформацію:

для промислових проектів: характеристику виробничого процесу компанії, основні технологічні операції і бізнес-процеси, можливість підвищення якості і розширення виробничих потужностей:

- дистриб'юторська система;
- процеси патентування і ліцензування;
- технологічний рівень виробництва;
- типи устаткування;
- виробничі потужності;
- ключові постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих;
- вимоги до рівня кваліфікації робітників;
- власні або арендовані помешкання і ділянки землі;
- ключові переваги;
- технологічні обмеження (включаючи обмеження потужностей) і як ці обмеження можуть бути усунені.

для бізнесу, який пов'язано з наданням послуг:

- засоби надання послуг клієнтам;
- вимоги до перепідготовки кадрів;
- чинники, що обмежують можливості надання послуг.

Додаткова, детальна інформація може бути подана в Додатку, наприклад: планування виробничих ділянок, фотографії, характеристики сировини і т.п.

**7. Фінансова історія.** Розділ включає фінансові результати роботи компанії за попередній період часу: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів. Дана інформація необхідна потенційному інвестору для оцінки ефективності її роботи. Інвестори використовують цю звітність для аналізу реалістичності прогнозів фінансових результатів.

Бажано наводити стислі коментарі, які відображають як саме події вплинули на фінансові результати. Коментар пояснює зміни в обсязі продажів, валовий прибуток, операційний прибуток, робочий капітал, боргові зобов'язання і т.п. Таким чином, інвестору надається інформація про можливі перспективи, які засновані на досягнутих результатах. Це дозволить інвестору зрозуміти обсяги фінансових операцій компанії. Необхідно також пояснити всі ймовірні значні невідповідності між попередніми фінансовими результатами і їх майбутніми значеннями, що наводяться у стратегічному плані.

Повні фінансові й аудиторські звіти наводяться в додатку.

**8. Стратегічний план.** Стратегічний план - найбільш важлива для інвестора частина інвестиційної пропозиції. Він дозволяє інвестору зрозуміти, як компанія планує капіталізувати можливості росту. Необхідно включити в цей розділ інформацію: опис стратегічного плану розвитку компанії, можливості росту і заходи з їх забезпечення; характеристики конкретних дій, які будуть реалізовані при реалізації стратегічного плану; очікуваний ефект від цих дій та його вплив на маркетинг і збут, витрати, фінансування, людські ресурси і виробничі функції.

Дана інформація може надаватися у різному виді. Наприклад, у формі загального опису дій з ефектом для кожної функціональної області або таблиці, що містить специфічні цілі для кожної функціональної області й опис досягнення цілей, ресурсів, що будуть потрібні для реалізації планів. План погоджується з іншими розділами інвестиційної пропозиції.

**9. Чинники ризику і стратегія зниження ризиків.** У розділі необхідно описати ризики, які можуть виникнути у компанії в процесі реалізації проекту: комерційні, політичні, соціальні, природні, кримінальні та ін.

Необхідно також зазначити стратегію зниження ризиків. Варто продемонструвати потенційному інвестору, що менеджмент реалістичний і припускає можливість виникнення тих або інших ризиків. Проте, допускається можливість виникнення ризиків, і тоді передбачаються конкретні заходи для запобігання ризиків або зниження рівня можливого збитку від їх виникнення.

**10. Прогноз фінансового стану.** У розділі описують прогнози фінансового стану підприємства на майбутнє. Прогнози складають враховуючи, що стратегічний план компанії буде успішно реалізовано. Потенційний інвестор буде оцінювати прибуток на вкладений капітал проекту, заснований на поданих фінансових розрахунках і впевненості в тому, що компанія досягне поставлених цілей. Як правило, в даному розділі подається така інформація: повний набір прогнозних фінансових звітів (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), на наступні п'ять років (як мінімум два роки з кроком один місяць, а наступні - за роками) і результати реалізації, що демонструють, стратегічний план. Опис всіх основних вихідних даних і припущень, які використовують для розрахунків фінансових прогнозів, що впливають на:

- зростання обсягу продажів і частку ринку;
- ціни на продукцію і послуги;
- інвестиційні витрати (витрати початкового періоду, капітальні вкладення і т.п.);
- операційні витрати (виробничі, маркетингові, адміністративні);
- податки і збори;
- обмінні курси валют і прогноз інфляції;
- всі інші витрати підприємства в результаті реалізації стратегічного плану;
- прогноз фінансових коефіцієнтів і дисконтованих грошових потоків.

Також приводять прогноз потреб в капіталі.

Фінансові прогнози повинні бути реалістичні. Але вони можуть викликати негативну реакцію потенційних інвесторів. Будь-які істотні відхилення фінансових пропозицій від середньогалузових показників мають бути обґрунтовані. Докладні розрахунки подаються інвесторам на завершальній стадії.

Важливо продемонструвати потенційним інвесторам результати аналізу чутливості проекту. У випадку залучення незалежних консультантів і/або аудиторів необхідно показати їх у даному розділі.

**11. Потреба у фінансуванні.** У цьому розділі детально описується потреба компанії у фінансуванні. Це робиться за допомогою розрахунку прогнозу грошового потоку (Cash Flow) і визначення дефіциту коштів у різні періоди часу. При цьому необхідно визначити кращу структуру капіталу (позиковий/акціонерний), базуючись на таких положеннях:

- доступність джерел фінансування і наявність необхідного забезпечення; умови залучення капіталу;

- максимізація прибутковості акціонерного капіталу (забезпечення принадності для інвесторів); забезпечення платоспроможності, прийнятної для кредитно-фінансових відношень (співвідношення сумарних боргових зобов'язань та акціонерного капіталу);

- гнучкість фінансування; стратегії виходу з проекту для інвесторів;

- сумарна потреба в капіталі та його використання: витрати періоду підготовки; капітальні вкладення; оборотні кошти.

**12. Урядова підтримка і законодавство.** Дії уряду впливають на процес розвитку компанії. Тому важливо зазначити, чи користується проект підтримкою регіонального рівня. Також варто описати чинне законодавство, що може позначатися на результатах реалізації проекту. Даний розділ повинен містити інформацію про те, наскільки проект вписується в загальну економічну або інвестиційну стратегію держави. Можливі механізми і заходи з підтримки проекту на регіональному рівні. Внесок проекту в економічний розвиток регіону (бюджетний, соціальний, технологічний, екологічний і інші ефекти). Особливості законодавства, що регулюють діяльність компанії. Обмеження конвертованості валют, умови ввозу і вивозу капіталу.

Посилання на найважливіші законодавчі акти, що визначають успіх проекту, подаються у додатку.

**13. Фінансова пропозиція.** Існують різноманітні думки про те, чи має сенс подавати інформацію про оцінку вартості бізнесу потенційним інвесторам або краще це зробити в переговорах на останній стадії. До моменту надання фінансової пропозиції інвестору бажано обговорити її з фаховим інвестиційним консультантом. Запропонована структура фінансування може бути віднесена інвесторами до розряду привабливих інвестиційних можливостей. Це визначає остаточну ціну і має істотні податкові наслідки. Водночас це призводить до негативної реакції інвесторів у випадку, якщо вони вважатимуть оцінку завищеною.

Включивши в інвестиційну пропозицію діапазон оцінок, можна швидко виключити тих інвесторів, які не розділяють думку про вартість бізнесу. Якщо пропонують діапазон оцінок, які значно перевищують очікування потенційних інвесторів, то це може їх «відштовхнути». Таким чином, діапазон оцінок,

незважаючи на визначені переваги, може призвести до послаблення позиції на переговорах з інвесторами. При визначенні вартості бізнесу структура угоди повинна бути реалістичною.

Слід зосереджувати увагу на майбутніх прибутках компанії. Найбільш поширений метод, який застосовують при оцінці бізнесу, - це метод дисконтованих грошових потоків. Для проведення оцінки за допомогою даного методу використовується детальна фінансова модель компанії і проводяться відповідні розрахунки.

**14. Додатки.** Додаткові дані повинні бути подані у виді додатків до основного тексту Інвестиційної пропозиції. Додатки можуть включати такі документи: фінансові звіти; аудиторські висновки; висновки фахівців з оцінки майна; рекламні брошури компанії; детальні (технічні) описи продуктів і/ або послуг; резюме ключових керівників; найважливіші угоди і контракти; інформацію про виробничий процес; інвестиційний проект; звіт про дослідження ринку; витяги з найважливіших законодавчих актів; інші документи.

Можливість використання при необхідності додатків дозволяє зробити вичерпним основний документ. Використання такого підходу дає шанс для кращого розуміння власного бізнесу.

## **13.4 Прорахунки та типові помилки при складанні бізнес- пропозицій**

У даному розділі виділимо чинники, які можуть привести до помилок і істотно впливають на оцінку проекту, а також на розробку бізнес-плану в цілому.

Можна виділити дві основні причини, чому потрібно розглядати бізнес-план через призму помилок:

- не робити аналогічних;
- знати «вузькі» місця в документах.



**Основні причини прорахунків.** Потрібно виділити суб'єктивні і об'єктивні причини прорахунків. Оскільки реалізація будь-якого проекту пов'язана з невизначеністю (об'єктивні причини), то цілком можливо, що нею нехтують (суб'єктивні причини). Не будемо обговорювати такий чинник, як навмисні помилки, що викликані бажанням підприємства підвищити привабливість свого проекту для інвестора (або несумлінного партнера).

Основною причиною суб'єктивних прорахунків є власна думка, що «ми всі знаємо про цей проект (або продукти, або технології)». Це приводить до зайвого оптимізму розробників проекту, що виражається в:

- оптимістичних термінах виконання проекту;
- завищених об'ємах продажу;
- заниженні собівартості;
- заниженні необхідного об'єму фінансування.

Найбільш істотним в цьому випадку є уявлення про те, що після випуску продукція буде продаватися без особливих зусиль. Іншими словами, знань реального ринку буває недостатньо.

Іншою суб'єктивною причиною є не націленість на того, для кого готується бізнес-план. Кожний інвестор або партнер буде прихильно відноситися до проекту, якщо в бізнес-плані виділити (явно або неявно) ті сторони і ті можливі чинники, які для нього є важливими.

Багато чинників невизначеності (об'єктивні) можна не враховувати, якщо їх достатньо проробити. Для цього будуть потрібні:

- час;
- гроші.

Тривалість опрацювання бізнес-плану відносно проекту з об'ємами вкладень до 10 млн. доларів США може скласти до 6 місяців. Часто організатор проекту хоче отримати результат швидше. Глибоке опрацювання питань вимагає досліджень і залучення фахівців. Це може збільшити бюджет, що виділяється на складання бізнес-плану.

**Істотні чинники, що приводять до помилок.** Практично всі чинники підлягають ретельному аналізу, оскільки вони є потенційною загрозою реалізації проекту. До них відносять: відсутність відповідних даних, достовірної інформації, коштів і часу на уточнення. В бізнес-план вносяться орієнтовні або

експертні дані такі, що мають описовий характер та не підтверджені конкретними розрахунками.

**Помилки в оцінці ринку.** Невірна оцінка ринку - саме “слабке” місце бізнес-планів, в тому числі:

- оцінка ринку за продуктом, товаром, послугою;
- сегмент ринку;
- інтереси покупців;
- потенційний попит;
- платоспроможний попит;
- ціни;
- частка ринку (об'єм продажу);
- конкуренти;
- стратегія поведінки;
- ціна і якість товару;
- можливість імпорту;
- можливість імпорту в перспективі через зміну курсу валют.

**Помилки в описі та просуванні товару:**

- не показані переваги цього товару перед іншими;
- що шукають користувачі, що вони хочуть купити;
- чому користувачі зацікавлені в цьому товарі;
- просування товару;
- реклама;
- контакт із споживачем;
- доставка.

Неслід інвестувати в морально застарілий продукт або технологію. Для цього треба правильно врахувати життєвий цикл продукту, його поточний стан, час “вмирання”, в тому числі світові тенденції, технічне оновлення, технологічні і продуктові стрибки.

**Помилки у виробництві.** Інженерний рівень в Україні досить високий, і помилок у виробничо-технологічній частині буває небагато, хоча необхідно здійснити прив'язку проекту до технологій і обладнання. Особливу увагу потрібно приділити вузьким місцям і заходам щодо їх подолання.

**Помилки в персоналі.** Реалізація проекту неможлива без належного менеджменту. Деякі методики з розробки бізнес-планів до третини об'єму приділяють увагу керівнику проекту, його команді, консультантам. Проекти виконують ефективні команди. Розділ бізнес-планів, який пов'язує з персоналом, досить часто недооцінюють, вважаючи, що хороших керівників багато. При реалізації проекту спільно з партнерами, особливо іноземними, необхідно ясно і в документальній формі фіксувати розподіл обов'язків і результатів. І навіть документи можуть не допомогти, якщо вони розглядаються з точки зору різних культур, а значить, і багатьох пропозицій:

- можлива зміна орієнтації, стратегії і тактики керівництва компанії;
- різні мотиви, що спонукають керівників і виконавців.

У багатьох випадках при створенні нових виробництв необхідні нові компетенції персоналу. Чи є можливість залучення кваліфікованих фахівців? Чи буде відповідна оплата праці?

**Помилки в організаційній структурі.** Як організація контактує із зовнішнім світом? Чи забезпечується належне управління для рішення оперативних, довгострокових задач? Чи є інформаційний обмін між підрозділами і спільна робота на загальну мету?

**Помилки в фінансах.** Фінансова частина бізнес плану має цифри, якими можна маніпулювати. Слід звертати увагу на помилки визначення об'єму ринку, частки компанії на ринку, а значить об'єму продажу і цін; облік інфляції - структурні зміни цін і витрат:

- на продукцію;
- на матеріали, сировину, що комплектують;
- на енергію, паливо;
- змін в оплаті праці;
- витрат на обладнання, будівництво, ремонт;
- переоцінки фондів, що веде до зміни амортизації;

Зміна курсу валют:

- постійний курс;
- курс, що змінюється пропорційно цінам;
- відставання курсу від інфляції;
- інші припущення.

Відсутність обліку інфляції через розрахунки у постійній валюті не показує нестачу оборотних коштів. Також взагалі відсутня така найважливіша стаття в бюджеті як формування, розподіл та поповнення оборотних коштів. Чи Враховані всі податки (ПДВ, на прибуток, на майно, інші, що визначаються від виручки або обороту). Чи Розглянуте експортне і імпортне мито?

Також розробниками бізнес-плану можуть бути враховані не всі витрати (накладні, непередбачені, на страхування, на рекламу і т.д.). Чи Враховані знижки покупцям і комісійні? Помилки при реалізації і забезпеченні окупності проекту можуть статися через вихідні грошові потоки. Засіб контролю - складання кошторисів, бюджетування проекту і поетапна реалізація проекту. Наскільки детально опрацьована схема фінансування? Хто буде партнерами з фінансування та який обсяг їх прав?

**Обмеження.** В бізнес-планах недостатньо уваги приділяють існуючим обмеженням:

- юридичним;
- патентним;
- бухгалтерським;
- податковим;
- кваліфікаційним;
- організаційним можливостям;
- відносинам з владою, податковими службами, митницею і т.д.

Таким чином, не кожний проект є доцільним. Успішною повинна бути сукупність проектів із певним “запасом міцності”, так керівництво компанії IBM вважає, що вони не роблять хороших проектів. Проекти стають хорошими у ході їх реалізації.

## 13.5 Оцінка інвестиційних ризиків

Інвестиційна діяльність у всіх її формах і видах пов’язана з ризиком, ступінь якого посилюється з переходом до ринкових відносин в економіці. Зростання

ступеня ризику в сучасних умовах пов'язано з наростаючою невизначеністю і швидкою мінливістю економічної ситуації в країні в цілому і на інвестиційному ринку зокрема; із пропозицією, що розширюється, для інвестування об'єктів; із появою нових емітентів і фінансових інструментів для інвестування.

Під інвестиційним ризиком розуміють можливість виникнення непередбачених фінансових втрат (зниження прибутків, втрат капіталу і т.д.) у ситуації невизначеності умов інвестиційної діяльності.

Види інвестиційних ризиків досить різноманітні. Їх можна класифікувати за такими основними ознаками:

1. За сферами прояву виділяють такі види ризиків:

а) *економічний*. До нього відноситься ризик, пов'язаний із зміною економічних чинників. Інвестиційна діяльність здійснюється в економічній сфері, саме тому їй найбільш притаманний економічний ризик;

б) *політичний*. До нього відноситься різноманітні види виникаючих адміністративних обмежень інвестиційної діяльності, пов'язаних із змінами державою політичного курсу;

в) *соціальний*. До нього відноситься ризик страйків, невиконання запланованих соціальних програм і інші аналогічні види ризиків;

г) *екологічний*. До нього відноситься ризик різноманітних екологічних катастроф (землетрусів, пожеж і т.п.), що негативно позначається на діяльності об'єктів інвестування;

д) *інших видів*.

2. За формами інвестування прийнято розрізняти такі види ризиків:

а) *реального інвестування*. Цей ризик пов'язаний із невдалим вибором місця розташування об'єкту; порушеннями в постачанні будівельних матеріалів та устаткування; істотним ростом цін на інвестиційні товари; вибором некваліфікованого або несумлінного підрядчика й інших чинників, що затримують введення в експлуатацію об'єкта інвестування або такими що знижують прибуток у процесі його експлуатації;

б) *фінансового інвестування*. Цей ризик пов'язаний із непередбаченим добором фінансових інструментів для інвестування: фінансовими проблемами або банкрутством окремих емітентів; непередбаченими змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів і т.п.

3. За джерелами виникнення виділяють два основних види ризиків:

а) *систематичний (або ринковий)*. Цей вид ризику виникає для всіх учасників інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами податкового законодавства в сфері інвестування й іншими аналогічними чинниками, на які інвестор вплинути при виборі об'єктів інвестування не може;

б) *несистематичний (або специфічний)*. Цей вид ризику характерний конкретному об'єкту інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний із некваліфікованим керівництвом компанією (фірмою) - об'єктом інвестування, посиленням конкуренції в окремому сегменті інвестиційного ринку; нераціональною структурою об'єктів інвестування та інших аналогічних чинників. Негативних наслідків можна уникнути за рахунок ефективного управління інвестиційним процесом.

Інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення непередбачених фінансових втрат, його рівень при оцінці визначається як відхилення очікуваних прибутків від інвестування та середнього або розрахункового розміру вкладень. Тому оцінка інвестиційних ризиків завжди пов'язана з оцінкою очікуваних прибутків і можливими втратами.

У процесі оцінки розміру фінансових втрат від здійснення інвестиційної діяльності використовують абсолютні і відносні показники. *Абсолютний розмір фінансових втрат*, пов'язаних з інвестиційним ризиком – це сума збитку (збитків), заподіяного інвестору (або потенційно можливого), що виник у зв'язку з несприятливою ситуацією. *Відносний розмір фінансових втрат*, що пов'язано з інвестиційним ризиком – це відношення суми збитку (збитків) до обраного базового показника (наприклад, до суми очікуваного прибутку від інвестицій; до суми що інвестується у капітал і т.п.).

Інвестиційні ризики вимірюються різноманітними методами – шляхом розрахунку середньоквадратичного відхилення, коефіцієнту варіації, бета-коефіцієнту, а також експертним шляхом. Ризики оцінюють за кожним інвестиційним проектом (фінансовим інструментом).

Середньоквадратичне відхилення є найбільш поширеним показником оцінки рівня інвестиційних ризиків.

Розрахунок цього показника дозволяє врахувати коливання очікуваних прибутків від різних інвестицій. Наведемо механізм оцінки ризиків на основі

визначення середньоквадратичного відхилення за вихідними даними (таблиця 13.1).

Таблиця 13.1

## Розподіл очікуваних прибутків за двома інвестиційними проектами

Можливі значення кон'юнктури інвестиційного ринку	Інвестиційний проект "А"			Інвестиційний проект "Б"		
	Розрахунковий прибуток, млн. грн.	Значення ймовірності	Сума очікуваних Прибутків млн.грн. (2x3)	Розрахунковий прибуток млн. грн.	Значення ймовірності	Сума очікуваних прибутків, млн.грн. (2x3)
Висока	600	0,25	150	800	0,20	160
Середня	500	0,50	250	450	0,60	270
Низька	200	0,25	50	100	0,20	20
В цілому	1300	1,0	450	850	1,0.	450

Порівнюючи дані за окремими інвестиційними проектами, можна побачити, що розрахункові розміри прибутків за проектом "А" коливаються в межах від 200 до 600 млн.грн. при сумі очікуваних прибутків в цілому 450 млн.грн. За проектом "Б" сума очікуваних прибутків в цілому також складає 450 млн.грн., проте їх коливання здійснюється в діапазоні від 100 до 800 млн.грн. Їх порівняння дозволяє зробити висновок про те, що ризик реалізації інвестиційного проекту "А" значно менше, ніж проекту "Б", де коливання розрахункового прибутку були вище.

Чисельне значення коливання характеризує показник середньоквадратичного відхилення ( $\sigma$ ), що розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{t=1}^n [\varepsilon - \varepsilon_R]^2 \times P_1}, \quad (13.1)$$

де:  $t$  - число періодів;

$n$  - число спостережень;

$\varepsilon$  - розрахунковий прибуток за проектом при різних значеннях кон'юнктури;

$\varepsilon_R$  - середній очікуваний прибуток за проектом;

$P_1$  - значення імовірності, що відповідають розрахунковому прибутку.

Розрахунок цього показника приведено у таблиці 13.2.

Таблиця 13.2

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за двома інвестиційними проектами

Варіанти проектів	Значення кон'юнктури інвестиційного ринку	$\varepsilon$	$\varepsilon_R$	$[\varepsilon - \varepsilon_R]$	$[\varepsilon - \varepsilon_R]^2$	$P_1$	$[\varepsilon - \varepsilon_R]^2 P_1$	$\sqrt{[\varepsilon - \varepsilon_R]^2 P_1}$
Проект "А"	Висока	600	450	+150	22500	0,25	5625	-
	Середня	500	450	+50	2500	0,50	1250	-
	Низька	200	450	-250	62500	0,25	15625	-
	Загалом	-	450	-	-	1,00	22500	150
Проект "Б"	Висока	800	450	+350	122500	0,20	24500	-
	Середня	450	450	0	0	0,60	0	-
	Низька	100	450	-350	122500	0,20	24500	-
	Загалом	-	450	-	-	1,00	49000	221

## Контрольні питання для самоперевірки

1. У чому полягає завдання підприємця-новатора у сучасних умовах господарювання?
2. Що таке бізнес-план проекту?
3. Яке призначення бізнес-плану?
4. Наведіть основні розділи бізнес-плану?
5. Що необхідно включити в розділ бізнес-плану «Характеристика товарів (послуг)»?
6. Що повинен містити розділ бізнес-плану «Ринки збуту товарів (Послуг)»?



7. Які дії з реалізації проекту необхідно відобразити в розділі бізнес-плану «План маркетингу»?
8. Що повинен містити розділ бізнес-плану «План виробництва»?
9. Що повинні містити розділи бізнес-плану «Організаційний план» і «Юридичне забезпечення проекту»?
10. У чому полягає призначення і зміст розділу бізнес-плану «Економічний ризик і страхування»?
11. Що повинен містити розділ бізнес-плану «Фінансовий план»?

## Глава 14

---

# ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ В МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОМУ ПОСТАЧАННІ ПІДПРИЄМСТВ

## 14.1 Сутність логістики

У зв'язку зі становленням ринкових відносин в Україні в останні роки з'явився і став активно розвиватися новий науково-практичний напрямок - логістика. Поняття логістики (грец. - майстерність лічби) з'явилося вперше у військовій науці в 1780 році як функціональний механізм військового буття, хоча відоме, як відмічає широко відомий в Україні і всесвітньо признаний фахівець з логістики професор Є.Крикавський, ще з давніх часів. Про військову логістику у Візантійській імперії цар Леонт VI Візантійський (886-911 рр.) писав, що справа логістики утримувати армію, належно озброювати та організовувати, постачати військовими засобами, своєчасно і достатньо піклуватися про її потреби, кожний похід відповідно готувати. А це значить, що час, простір і територію у зв'язку з пересуванням армій треба обчислювати так само, як і правильно оцінювати силу суперника і ці функції у відповідності до руху та розподілу власних збройних сил. Уже в XIX столітті військова наука розглядає логістику як третю гілку поряд із стратегією та тактикою. Побутує думка, що в середині XX століття значення логістики знову набуло попередньої ваги у зв'язку з труднощами постачання американської армії у Другій світовій війні, і в Європу повернулося із мовного вживання в США. Успішне вирішення складних проблем постачання американської армії в Другій світовій війні довело

спорідненість військової логістики з проблемами забезпечення в промисловості. Це дало основу тому, що з середини 50-х років XX століття поняття логістики увійшло в термінологію провідних країн світу як логістика підприємства, яка є частиною вчення про організацію і економіку виробництва, охоплюючи заготівельну, виробничу дистрибуційну логістику. Сьогоднішній стан розвинутих промислово країн і тих, що розвиваються, вимагає введення в економіку логістики як прикладного механізму. А це викликає необхідність теоретичної розробки логістики в формуванні готових до реалізації логістичних рішень в промисловості, торгівлі і на транспорті.

Визначення логістики звичайно дається в широкому і вузькому змісті. У широкому змісті логістика - це наука про управління й оптимізацію матеріальних потоків, потоків послуг і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків у певній мікро-, мезо- або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед, ними цілей. У вузькому змісті (з позицій бізнесу) логістика— це інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного (з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продуктів і послуг) управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансів. Загальний підхід логістичних рішень полягає у тому, щоб у відповідному місці, у певний час мати відповідний матеріал (продукт, послугу), щоб це відповідало найменшим затратам заготівельних, виробничих та розподільних процесів, а також досягнення підприємством найбільшого доходу. Причини зростання інтересу до логістики обумовлені потребами розвитку економіки і бізнесу. Спочатку зусилля фірм були спрямовані в основному на зниження собівартості кожної одиниці продукції. В даний час, коли пропозиція повсюди стала перевищувати попит, підприємці почали визнавати також важливість забезпечення збуту за рахунок зниження загальних витрат. Отже завдання логістики визначається як досягнення компромісу (узгодження) між виконанням зобов'язань і витратами.

Широке застосування логістики в області матеріально-технічного забезпечення пояснюється дією наступних факторів.

1. Швидкий ріст витрат на перевезення. Традиційні методи розподілу стали більш дорогими в зв'язку з ростом товарних цін і інфляцією. Підвищення рівня

управління припускає розгляд суміжних з перевезеннями аспектів логістики (виробництво, постачання продукції, розподіл, фінанси),

2. Досягнення межі ефективності виробництва. Стає усе сутужніше досягти істотного зниження виробничих витрат, тому що з виробництва вже «зняті усі вершки». З іншого боку, логістика залишається областю, де ще зберігаються значні потенційні можливості скорочення витрат фірми.

3. Фундаментальні зміни у філософії запасів. В один і той же час у роздрібних продавців знаходиться приблизно половина запасів готової продукції, інша половина — в оптових торговців і виробників. Методи управління запасами здатні скоротити загальний рівень запасів і змінити співвідношення підтримуваного запасу до 10% у роздрібних продавців і до 90% у дистрибутерів і виробників.

4. Створення продуктових ліній як прямий результат упровадження концепції маркетингу (надання кожному споживачеві тієї продукції, що йому необхідна).

5. Комп'ютерні технології управління пов'язані з обробкою величезного масиву даних. Сама можливість логістичного управління припускає знання: місця розташування кожного споживача; розміру кожного замовлення; місця розташування засобів виробництва, складів і центрів розподілу; витрат на перевезення від кожного складу або заводу кожному споживачеві; доступних видів транспорту і певного рівня обслуговування; місця розташування постачальників; рівня запасів на кожному складі і центрі розподілу. Розвиток комп'ютерних технологій дозволяє здійснити на практиці концепцію логістики.

6. Ріст використання комп'ютерів постачальниками (продавцями) і споживачами. Це дозволяє фірмам систематично вивчати якість послуг різних постачальників. На основі такого аналізу можна досить точно визначити рівень обслуговування, наданого постачальниками. Результати аналізу приводять багато фірм до усвідомлення необхідності модернізації використовуваних ними систем розподілу. Деякі виробничі фірми використовують систему постачання матеріальних ресурсів «точно в термін», що пред'являє дуже високі вимоги до постачальників. Метою управління матеріальними ресурсами, що покликано обслуговувати внутрішньофірмові матеріальні потоки, є ефективне задоволення потреб фірми в сировині, матеріалах, напівфабрикатах і т.п. Мета логістики

пов'язана з координацією фізичного розподілу і управління матеріальними ресурсами для зниження витрат або поліпшення обслуговування споживача.

В ряді фундаментальних досліджень логістичних процесів в виробничо-підприємницькій діяльності (Крикавський Є.В. та ін.) функціональна структура логістики підприємства (підприємницька логістика) найбільш сприйнятна для підприємств, які самостійно формують процеси заготівлі та збуту, а також переробки і утилізації відходів. Виходячи з цього, вимагають логістичних рішень такі функціональні сфери, які відповідають логістиці постачання, виробничій логістиці, логістиці збуту, логістиці переробки, транспортній логістиці.

Логістика постачання комплексно охоплює планування, управління та фізичне обслуговування матеріального потоку і потоку комплектуючих частин з необхідним для цього інформаційним потоком з метою його прискорення і мінімізації витрат для всього процесу постачання.

Виробнича логістика діє у плануванні та управлінні процесами виробництва, включаючи внутрішньовиробничий транспорт та виробниче складування, необхідний для цього інформаційний потік з метою прискорення виробничого процесу та мінімізації витрат. Зрозуміло, що особлива роль у виробничій логістиці належить виробничому плануванню та управлінню у виконанні окремих пріоритетних правил (наприклад, повне використання потужності, ресурсів тощо).

Логістика збуту розглядається інтегровано як специфічна сфера, включаючи логістику торгівлі (продажу) і транспортування, оскільки продукція, особливо товари споживання, на шляху від виробника до безпосереднього споживача проходить ці фази. Логістика збуту охоплює в комплексі планування, управління та фізичну обробку готової продукції від здачі-приймання з виробництва до необхідного для цього інформаційного потоку, щоб прискорити процес збуту і мінімізувати витрати. Однак викликає сумнів поняття логістики маркетингу, якщо розглядати маркетинг як ринково орієнтований напрям всіх виробничих процесів, або як зорієнтовану на ринок стратегію підприємства.

В індустріально розвинутих країнах щодо окремих видів підприємницької діяльності законодавчо обумовлюються обмеження стосовно переробки відходів, утилізації, переробки відпрацьованої продукції, викликані вимогами безпеки, екології тощо. Тому логістика переробки (утилізації) повинна охоплювати в комплексі планування, управління та фізичну обробку потоку

виробничих відходів та утилю від вхідних місць до прийнятного для навколишнього середовища складування та переробки, включаючи для цього необхідну інформацію, щоб прискорити потік і зменшити загальні витрати цих процесів.

Транспортна логістика стосується зовнішньовиробничого транспорту, що працює в сферах постачання та збуту продукції. Це поняття розширюється у зв'язку з введенням логістики відходів, що також вимагає транспортних послуг. Загалом транспортна логістика охоплює в комплексі планування, управління та транспортування матеріалів, комплектуючих частин, виробів та необхідні для цього інформаційні потоки щоб досягти вищої ефективності.

Однак локалізований функціональний підхід до прийняття логістичних рішень не гарантує оптимальності підприємницьких рішень. Успіх може забезпечити лише інтегрований підхід. Класична розбудова підприємства організаційно вимагає появи нових функціональних сфер дослідження ринку, розвитку товару, технологічної підготовки, регулювання, контролю тощо. В цій схемі виробниче планування та управління системно підпорядковуються логістичному плануванню та управлінню як всеохоплюючому механізму, який не може бути сумою всіх активних функціональних управлінь, а саме системно інтегрованих. Іншими словами, логістичне планування та управління інтегрує в собі функціональні сфери постачання, транспорту, виробництва, збуту продукції.

## **14.2 Логістичні концепції «JUST IN TIME» та «KANBAN»**

Найбільше широко розповсюдженій у світі логістичною концепцією є концепція «точно в термін» (just-in-time). Первісним гаслом концепції «точно в термін» було потенційне виключення запасів матеріалів, компонентів і напівфабрикатів у виробничому процесі складання автомобілів і їх основних агрегатів. Вихідною постановкою було те, що якщо виробничий графік заданий

(абстрагуючись поки від попиту або замовлень), то можна так організувати рух матеріальних потоків, що всі матеріали, компоненти і напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості, у потрібне місце (на складальній лінії — конвеєрі) і точно до призначеного терміну для виробництва або складання готової продукції. При такій постановці страхові запаси, які відволікають грошові кошти фірми, виявлялися не потрібні.

З логістичних позицій концепція «точно в термін» заснована на досить простій логіці управління запасами без якого-небудь обмеження до вимоги мінімуму запасів, у якій потоки матеріальних ресурсів ретельно синхронізовані з потребою в них, що задається виробничим графіком випуску готової продукції. Подібна синхронізація є не що інше, як координації двох базисних логістичних функцій: постачання і виробничого менеджменту. Надалі ця концепція була успішно застосована й у дистрибуції, системах збуту готової продукції, а в даний час — і в макрологістичних системах. З огляду на широку експансію даного підходу і різні сфери сучасного бізнесу, можна дати наступне його визначення.

Концепція «точно в термін» — це сучасна концепція побудови логістичної системи у виробництві (операційному менеджменті), постачанні і дистрибуції, заснована на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних кількостях на той час, коли ланки логістичної системи в них мають потребу, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Концепція «точно в термін» тісно пов'язана з логістичним циклом і його складовими. В ідеальному випадку матеріальні ресурси або готова продукція повинні бути доставлені у визначену точку логістичного ланцюга (каналу) саме в той момент, коли в них є потреба (не раніше і не пізніше), що виключає зайві запаси як у виробництві, так і в дистрибуції. Багато сучасних логістичних систем, які засновані на даному підході, орієнтовані на короткі складові логістичних циклів, що вимагає швидкої реакції ланок логістичної системи і зміни попиту і відповідно виробничих програми.

Логістична концепція «точно в термін» характеризується наступними основними рисами:

- мінімальними (нульовими) запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- короткими виробничими (логістичними) циклами;

- невеликими обсягами виробництва готової продукції і поповнення запасів (поставок);
- взаєминами по закупівлях матеріальних ресурсів з невеликою кількістю надійних постачальників і перевізників;
- ефективною інформаційною підтримкою;
- високою якістю готової продукції і логістичного сервісу.

Впровадження і поширення концепції «точно в термін» у світі привело до зміни традиційного підходу виробничого менеджменту до управління запасами. У табл. 14.1 сформульовані основні відмінності цих підходів для управління виробництвом, постачанням і збутом.

Таблиця 14.1

Порівняння концепції «точно в термін» і традиційного менеджменту запасів

Фактори	Концепція "Точно в термін"	Традиційний підхід
1	2	3
Запаси	Включаються в пасиви. Усі зусилля повинні бути спрямовані на їх усунення. Страхові запаси відсутні	Включаються в активи. Захищають виробництво від помилок прогнозування і ненадійності постачальників.
Розмір запасу, обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розмір запасу визначається поточною потребою. Мінімальний обсяг матеріальних ресурсів у постачанні визначається як для виробника, так і для постачальника. Для визначення обсягу постачання використовується формула найбільш економічного розміру замовлення	Розмір запасу визначається виходячи з бажання економити кошти або по формулі найбільш економічного розміру замовлення. Не враховується зміна розміру запасу при зміні витрат на збут при зміні обсягів випуску продукції.
Збут	Має пріоритетне значення. Відслідковуються ринкові характеристики продукції (потреба, попит). Прагнення до виробництва малих партій готової продукції по вимогах ринку.	Не має пріоритетного значення. Звичайна мета — максимізація обсягів випуску готової продукції і прагнення продати вже готову продукцію.



Закінчення таблиці 14.1

1	2	3
Запаси незавершеного виробництва	Усунення запасів незавершеного виробництва — важлива задача. Якщо є невеликі запаси між виробничими підрозділами, необхідно їх фіксувати й оперативно усувати	Необхідний елемент виробничої системи. Ці запаси акумулюються між структурними підрозділами, є основою забезпечення безперебійності виробничо-технологічних циклів.
Постачальники	Розглядаються як партнери по виробництву. Відносини тільки з надійними постачальниками. Невелике число постачальників.	Підтримуються тривалі ділові відносини з постачальниками. Як правило, велика кількість постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція
Якість продукції	Ціль — відсутність дефектів продукції. Якщо якість забезпечується не на 100%, то виробництво і збут будуть неефективні. Ідеологія загального управління якістю.	Допускається невелика кількість дефектів і браку, що в ряді випадків відбивається в калькуляції виробу. Вибіркові інспекції якості готової продукції.
Персонал	Необхідна погодженість дій як робітника так і управлінського персоналу. Не можна вносити змін у логістичний процес, поки немає погодженості дій персоналу.	Управління здійснює загальний менеджмент. Зміни не залежать від нижніх ланок управлінського персоналу.

Упровадження концепції «точно в термін», як правило, поліпшує якість готової продукції і послуг, мінімізує рівень запасів і може в принципі змінити фірмовий стиль менеджменту за рахунок інтеграції комплексних логістичних функцій. Роботу логістичної системи, побудованої на принципах концепції «точно в термін», можна представити як двохбункерну систему управління запасами. Один бункер у цій системі використовується для задоволення попиту

у виробництві або збуті відповідно на матеріальні ресурси або готову продукцію, у той час як інший — поповнюється в міру спорожнення першого.

Логістичні системи, що використовують принципи концепції «точно в термін», є «системами, що тягнуть», (pull systems), у яких розміщення замовлень на поповнення запасів матеріальних ресурсів або готової продукції відбувається тоді, коли їх кількість у певних ланках логістичної системи досягає критичного рівня. При цьому запаси «витягаються» по розподільних каналах від постачальників матеріальних ресурсів або логістичних посередників у системі розподілу. У концепції «точно в термін» істотну роль грає попит, що визначає подальший рух сировини, матеріалів, компонентів, напівфабрикатів і готової продукції. Короткі складові логістичних циклів у системах, що застосовують даний підхід, сприяють концентрації основних постачальників матеріальних ресурсів поблизу головної фірми, що здійснює процес виробництва або складання готової продукції. Фірма намагається вибрати невелику кількість постачальників, що відзначаються високим ступенем надійності постачань, тому що будь-який збій у постачаннях може порушити виробничий графік. Про те, наскільки важлива надійність постачальників, говорить той факт, що американські і європейські виробники змогли впровадити концепцію «точно в термін» тільки через 10—15 років після японців в основному через низьку надійність постачань. Відповідно до цієї концепції постачальники стають, по суті, партнерами виробників готової продукції у їхньому бізнесі.

У практичній реалізації концепції «точно в термін» ключову роль грає якість продукції. Японські автомобілебудівні фірми, які першими впроваджували принципи даної концепції у виробництво, радикально змінили підхід до контролю і управління якістю на всіх стадіях виробничого процесу і фірмового сервісу. В остаточному підсумку це вилилося у вже згадувану вище філософію загального управління якістю, у якій якість ставиться на перше місце у всіх стратегічних і тактичних цілях фірми. Концепція «точно в термін» сприяє посиленню контролю і підтримці рівня якості продукції в розрізі всіх складових логістичної структури. Мікрологістичні системи, засновані на даному підході, пов'язаному із синхронізацією всіх процесів і етапів постачання матеріальних ресурсів для потреб виробництва і складання, постачання готової продукції споживачам, припускають точність інформації і прогнозування. Цим пояснюються, зокрема, і короткі складові логістичних (виробничих) циклів.

Однієї з перших спроб практичного впровадження концепції «точно і термін» з'явилася розроблена корпорацією Toyota Motor мікрологістична система KANBAN (що в перекладі з японського означає «карта»).

Система KANBAN являє собою першу реалізацію мікрологістичних «систем, що тягнуть» у виробництві, на впровадження якої від початку розробки у фірми Toyota Motor пройшло близько 10 років.

Такий тривалий термін був пов'язаний з тим, що сама система KANBAN не могла працювати без відповідного логістичного оточення концепції «точно в термін», розглянутої в попередньому розділі. Ключовими елементами цього оточення є:

- раціональна організація і збалансованість виробництва;
- загальний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу і якості вихідних матеріальних ресурсів у постачальників;
- партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками;
- підвищена професійна відповідальність і висока трудова дисципліна всього персоналу.

Первісні спроби американських і європейських конкурентів автоматично перенести схему KANBAN у виробництво без обліку цих і інших факторів логістичного оточення зазнали невдачі. Дана концепція, уперше застосована корпорацією Toyota Motor у 1972 р. на заводі «Такахама» (м. Нагоя, Японія), являє собою систему організації безперервного виробничого потоку, здатного до швидкої перебудови і практично не потребує страхових запасів. Сутність системи KANBAN полягає в тому, що усі виробничі підрозділи заводу, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості і до такого терміну, що необхідні для виконання замовлення, заданого підрозділам споживачем. Таким чином, на відміну від традиційного підходу до виробництва, структурний підрозділ виробника не має загального жорстокого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу в межах замовлення цьому підрозділові фірми, який здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

Засобом передачі інформації в системі є спеціальна картка «kanban» у пластиковому конверті. Поширено два види карток: відбору і виробничого замовлення. У картці відбору вказується кількість деталей (компонентів,

напівфабрикатів), що повинна бути узята на попередній ділянці обробки (складання), у той час як у картці виробничого замовлення — кількість деталей, що повинна бути виготовлена (зібрана) на попередній виробничій ділянці. Ці картки циркулюють як усередині підприємств фірми Toyota, так і між корпорацією і компаніями, що співробітничать з нею, а також на підприємствах філій. Таким чином, картки «kanban» несуть інформацію про витрати і виробництво продукції, що дозволяє реалізувати концепцію «точно в термін».

Практичне використання системи KANBAN, а потім і її модифікованих версій, дозволяє значно поліпшити якість продукції, що випускається; скоротити логістичний цикл, істотно підвищити тим самим оборотність оборотного капіталу фірм; знизити собівартість виробництва; практично виключити страхові запаси і значно зменшити обсяг незавершеного виробництва. Аналіз світового досвіду застосування мікрологістичної системи KANBAN багатьма відомими машинобудівними фірмами показує, що вона дає можливість зменшити виробничі запаси на 50%, товарні — на 8% при значному прискоренні оборотності оборотних коштів і підвищенні якості готової продукції.

## **14.3 Логістичні концепції «DRP» та «LEAN PRODUCTION»**

Однієї з найбільш популярних у світі логістичних концепцій, на основі якої розроблено і функціонує велика кількість мікрологістичних систем, є концепції «планування потреб/ресурсів» (requirements/resource planning). Дану концепцію часто протиставляють логістичній концепції «точно в термін», маючи на увазі, що на ній (на відміну від підходу «точно в термін») базуються логістичні «системи, що штовхають». Базовими мікрологістичними системами, заснованими на концепції «планування потреб/ресурсів», у виробництві і постачанні є системи «планування потреби в матеріалах» (MRP I / MRP II), у розподілі - системи «планування розподілу продукції/ресурсів» (DRP I / DRP II). Практичні додатки, типові для систем MRP, є в організації виробничо-

технологічних процесів разом із закупівлями матеріальних ресурсів. Відповідно до визначення американського дослідника Дж. Орлиски, одного з головних розробників системи MRP I, система «планування потреби в матеріалах» (система MRP I) у вузькому змісті складається з ряду логічно пов'язаних процедур, основних правил і вимог, що переводять виробничий графік у «ланцюжок вимог», який синхронізований в часі, а також запланованого покриття цих вимог для кожної одиниці запасу компонентів, необхідних для виконання графіку. Система MRP перепланує послідовність вимог і покриттів у результаті змін або у виробничому графіку, або в структурі запасів, або в характеристиках продукту. Системи MRP оперують матеріалами, компонентами, напівфабрикатами і їхніми деталями, попит на які залежить від попиту на готову продукцію. Хоча сама логістична концепція, закладена в основу системи MRP I, сформована досить давно (в середині 1950-х років), але тільки з появою швидкодіючих комп'ютерів її вдалося реалізувати на практиці. У той же час революція в мікропроцесорних і інформаційних технологіях стимулювала бурхливий ріст різних додатків систем MRP у бізнесі.

Основними цілями систем MRP є:

- задоволення потреби в матеріалах, компонентах і продукції для планування виробництва і доставки готової продукції споживачам;
- підтримка низького рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- планування виробничих операцій, графіків доставки, закупівельних операцій.

У процесі реалізації цих цілей система MRP забезпечує потік планових обсягів матеріальних ресурсів і запасів продукції на горизонт планування. Система MRP спочатку визначає, скільки та в які терміни необхідно виготовити кінцеву продукцію. Потім система визначає час і необхідні обсяги матеріальних ресурсів для виконання виробничого графіку. Таким чином, як і для мікрологістичних систем, заснованих на принципах концепції «точно в термін», у MRP I ключовим фактором є споживчий попит.

База даних про матеріальні ресурси містить всю необхідну інформацію про номенклатуру й основні параметри (характеристики) сировини, матеріалів, компонентів, напівфабрикатів і т.п., необхідних для виробництва готової продукції або її вузлів. Крім того, у ній є норми витрат матеріальних ресурсів на

одиницю продукції, що випускається, а також файли моментів часу постачання відповідних матеріальних ресурсів у виробничі підрозділи фірми. У базі даних також ідентифіковані зв'язки між окремими входами виробничих підрозділів по споживаних матеріальних ресурсів і стосовно кінцевої продукції. База даних про запаси інформує систему й управлінський персонал про наявність і величину виробничих, страхових і інших необхідних запасів матеріальних ресурсів у складському господарстві фірми, а також про близькість їх до критичного рівня і : необхідності їхнього поповнення. Крім того; у цій базі є дані про постачальників і параметри постачання матеріальних ресурсів.

Програмний комплекс MRP I заснований на систематизованих виробничих графіках (графіках випуску кінцевої продукції) у залежності від споживчого попиту і комплексної інформації, одержуваної з баз даних про матеріальні ресурси і їх запаси. Алгоритми, закладені в програмні модулі системи, спочатку переводять попит на готову продукцію в необхідний загальний обсяг вихідних матеріальних ресурсів. Потім програми обчислюють ланцюг вимог на вихідні матеріальні ресурси, напівфабрикати, обсяг незавершеного виробництва, заснованих на інформації про відповідний рівень запасів, і розміщують замовлення на обсяги вхідних матеріальних ресурсів для ділянок виробництва готової продукції. Замовлення залежать від специфікованих по номенклатурі обсягів вимог у матеріальних ресурсах і часі їх доставки на відповідні робочі місця і склади. Після завершення всіх необхідних обчислень в інформаційно-комп'ютерному центрі фірми формується вихідний комплекс машинограм системи MRP I, що в документному виді передається виробничим і логістичним менеджерам для прийняття рішень по організації забезпечення виробничих ділянок і складського господарства фірми необхідними матеріальними ресурсами. Типовий набір вихідних документів системи MRP I містить:

- специфіковані по номенклатурі, обсягові і часові вимоги на матеріальні ресурси, що замовляються в постачальників;
- зміни, які необхідно внести у виробничий графік;
- схеми доставки матеріальних ресурсів, обсяг постачань і т.п.;
- анульовані вимоги на готову продукцію, матеріальні ресурси;
- стан системи MRP.

Система MRP I була розроблена в США в середині 1950-х років, однак широке поширення як у США, так і в Європі одержала лише в 1970-і роки, що було пов'язано (як уже відзначалося) з розвитком обчислювальної техніки. Мікрологістичні системи, подібні MRP I, були розроблені приблизно в той же період часу й у СРСР і спочатку широко застосовувалися в військово-промисловому комплексі. Звичайна практика використання систем MRP I у бізнесі пов'язана з плануванням і контролем процедур замовлення і постачання (закупівель) матеріальних ресурсів, як правило, широкої номенклатури для промислових підприємств.

Проблеми, що виникають у процесі впровадження системи MRP I, відносяться до розробки інформаційного, програмно-математичного забезпечення розрахунків і виборів комплексу обчислювальної техніки, що є типовими для АСУ виробництвом і технологічними процесами. Метою впровадження MRP I є підвищення ефективності і якості планування потреби в ресурсах, зниження рівня запасів матеріальних ресурсів і готової продукції, удосконалювання процедур контролю за рівнем запасів і зменшення витрат, пов'язаних з цими логістичними функціями. Наприкінці 1980-х років систему MRP I використовували або планували використовувати більшість фірм США з річним обсягом продаж готової продукції понад 15 млн. дол., у Великобританії — кожне третє виробниче підприємство.

Однак мікрологістичні системи, засновані на MRP підході, мають ряд недоліків і обмежень, до яких відносяться:

- значний обсяг обчислень, підготовки і попередньої обробки великого обсягу вихідної інформації, що збільшує тривалість виробничого періоду і логістичного циклу;
- зростання логістичних витрат на обробку замовлень і транспортування при прагненні фірми зменшити рівень запасів або перейти на випуск готової продукції в малих обсягах з високою періодичністю;
- нечутливість до короткочасних змін попиту, тому що вони засновані на контролі і поповненні рівня запасів у фіксованих точках проходження замовлення;
- значна кількість відмовлень у системі через її велику розмірність і перевантаженість.

Ці вади накладаються на загальний недолік, властивий усім мікрологістичним «системам, що штовхають», до яких відносяться і системи MRP I, а саме: недостатньо строге відстеження попиту з обов'язковою наявністю страхових запасів.

Відзначені вище недоліки і деякі обмеження застосування MRP I стимулювали розробки другого покоління цих систем, що одержали використання в США і Західній Європі з початку 1980-х років. Це покоління логістичних систем одержало назву системи MRP II. Системи MRP II це інтегровані мікрологістичні системи, у яких об'єднані фінансове планування і логістичні операції. В даний час системи MRP II розглядаються як ефективний інструмент планування для реалізації стратегічних цілей фірми в логістиці, маркетингу, виробництві і фінансах. Більшість західних фахівців розглядають системи MRP II як інструментарій для використання в плануванні і управлінні організаційними ресурсами фірми з метою досягнення мінімального рівня запасів у процесі контролю над усіма стадіями виробничого процесу. Системи MRP II є ефективним інструментом внутрішньофірмового планування, що дозволяє перетворювати на практиці логістичну концепцію інтеграції функціональних сфер бізнесу при управлінні матеріальними потоками. Перевагою систем MRP II перед системами MRP I є більш повне задоволення споживчого попиту, що досягається шляхом скорочення тривалості виробничих циклів, зменшення запасів, кращою організацією постачань, більш швидкою реакцією на зміни попиту. Системи MRP II забезпечують велику гнучкість планування і сприяють зменшенню логістичних витрат по управлінню запасами.

Функціонально система MRP I є складовою частиною системи MRP II. Крім неї до складу системи MRP II входять: блок прогнозування і управління попитом, розрахунок виробничого графіка (графіка випуску готової продукції), розрахунок плану завантаження виробничих потужностей, блок розміщення замовлень і контролю закупівель матеріальних ресурсів і інші блоки, що складають програмний комплекс. Важливе місце в системі MRP II займають алгоритми прогнозування попиту потреби в матеріальних ресурсах, рівня запасів. Додатково в порівнянні із системою MRP I вирішується комплекс задач контролю і регулювання рівня запасів матеріальних ресурсів, обсягів незавершеного виробництва і готової продукції на ЕОМ. Для рішення цих задач виробляється підготовка, обробка і коректування інформації про прихід,



наявність і рух матеріальних ресурсів, облік запасів у розрізі кожної позиції номенклатури і номенклатурних груп, місць складського збереження і т.п. В основні задачі управління запасами входять: вибір стратегії поповнення запасів, розрахунок критичних точок і точок замовлення, аналіз структури запасів по методу ABC наднормативних запасів і ін.

З операційної точки зору логістична концепція «планування потреб/ресурсів» може бути використана й у схемах розподілу (дистрибуції), що з'явилося підставою для створення зовнішніх мікрологістичних систем «планування розподілу продукції/ресурсів» (DRP). Системи DRP — це поширення логіки побудови систем MRP на канали розподілу готової продукції. Однак ці системи, хоча і мають в основі загальну логістичну концепцію «планування потреб/ресурсів», у той же час істотно різні. Системи MRP визначені виробничим графіком, що регламентований і контролюється фірмою-виготовлювачем готової продукції. Функціонування ж систем DRP базується на споживчому попиті, що не контролюється фірмою. Тому системи MRP звичайно характеризуються більшою стабільністю на відміну від систем DRP, що працюють в умовах невизначеності попиту. Це невизначене зовнішнє середовище накладає додаткові вимоги й обмеження в політику управління запасами готової продукції і розподільних мереж. У той же час системи MRP контролюють запаси усередині виробничих підрозділів. Системи DRP планують і регулюють рівень запасів на базах і складах фірми у власній товаропровідній мережі збуту або в оптових торговельних посередників.

Фундаментальний інструмент логістичного менеджменту в системах DRP являє собою графік, що координує весь процес постачань і поповнення запасів готової продукції в розподільній мережі (каналі). Цей графік формується для кожної виділеної одиниці збереження і кожної ланки логістичної системи і пов'язаний з формуванням запасів у розподільному каналі. Графіки поповнення і витрат запасів інтегруються в загальну вимогу поповнення запасів готової продукції на складах фірми або оптових посередників.

Мікрологістичні системи управління збутом, засновані на схемі DRP, дозволяють фірмам досягти певних переваг в галузі маркетингу і логістики. Маркетингові організаційні переваги містять у собі:

- поліпшення рівня сервісу за рахунок зменшення часу доставки готової продукції і задоволення потреб споживачів;

- поліпшення просування нових товарів на ринок;
- здатність передбачати і попереджати маркетингові рішення про просування готової продукції з низьким рівнем запасів;
- поліпшену координацію процесів управління запасами готової продукції з іншими функціями фірми;
- виняткову здатність задовольняти потреби споживачів за рахунок сервісу, пов'язаного з координацією процесів управління запасами готової продукції.

Серед логістичних переваг систем DRP можна відзначити:

- зменшення логістичних витрат, пов'язаних зі збереженням і управлінням запасами готової продукції за рахунок координації поставок;
- зменшення рівня запасів за рахунок точного визначення величини і місця поставок;
- скорочення потреби в складських площах за рахунок зменшення запасів;
- зменшення транспортної складової логістичних витрат за рахунок ефективного зворотного зв'язку по замовленнях;
- поліпшення координації між логістичними функціями в розподілі і виробництві.

У той же час існують певні обмеження і недоліки в застосуванні систем DRP.

По-перше, система ORP вимагає точного скоординованого прогнозу відправлень і поповнення запасів для кожного центра і каналу розподілу готової продукції в товаропровідній мережі.

В ідеальному випадку система не повинна підтримувати зайві запаси в логістичних розподільних каналах, але це визначається тільки точністю прогнозування. Щоб уникнути можливих помилок приходиться мати певні страхові запаси в розподільних центрах. Принципово можливі три джерела помилок: помилки самого методу прогнозування, невірне передбачення величини попиту, що позначається на неправильному розміщенні складів (або розмірі запасів), помилки в прогнозі часу зміни попиту.

По-друге, планування запасів у системах DRP вимагає високої надійності здійснення логістичних циклів між розподільними центрами й іншими ланками логістичної системи. Невизначеність будь-якого циклу (замовлення, транспортування, виробництва) негайно позначається на ефективності рішень, прийнятих у системі DRP.

По-третє, інтегроване планування розподілу викликає часті зміни і виробничий графік, що лихорадить виробничі підрозділи фірми, приводить до коливань у використанні виробничих потужностей, невизначеності у витратах на виробництво, зривам доставки готової продукції споживачам. Зазначені недоліки традиційно усуваються шляхом збільшення страхових запасів у розподільній мережі. Наприкінці 1980-х років у США і Західній Європі з'явилася розширена версія системи «планування розподілу продукції/ресурсів» — система DRP II, яку називають другим поколінням систем управління розподілом продукції в логістичних системах. У системах DRP II використовуються більш сучасні моделі й алгоритми програмування, розраховані на локальні мережі персональних комп'ютерів і телекомунікаційні електронні системи, що працюють у режимі «on-line».

У системах DRP II застосовуються більш ефективні моделі прогнозування попиту, потреби в готовій продукції, забезпечується управління запасами для середньострокових і довгострокових прогнозів попиту на готову продукцію.

У цих системах комплексно вирішуються питання управління виробничою програмою, виробничими потужностями, персоналом, якістю перевізного процесу і логістичного сервісу.

В останні роки на багатьох західних фірмах при організації виробництва й в оперативному менеджменті одержала поширення логістична концепція «худого виробництва» (lean production, LP). Ця концепція, власне кажучи, є розвитком концепції «точно в термін» і містить у собі такі елементи, як системи KANBAN і «планування потреб/ресурсів». Сутність внутрішньовиробничої логістичної концепції «худого виробництва» виражається у творчому з'єднанні наступних основних компонентів:

- високої якості;
- невеликого розміру виробничих партій;
- низького рівня запасів;
- висококваліфікованого персоналу;
- гнучких виробничих технологій.

Концепція «худого виробництва» одержала своє найменування тому, що вимагає набагато менше ресурсів, чим масове виробництво (менше запасів, часу на виробництво одиниці продукції), викликає менші витрати від браку і т.д.

Таким чином, ця концепція з'єднує в собі переваги масового (великі обсяги виробництва - низька собівартість) і дрібносерійного виробництва (розмаїтість продукції і гнучкість). Основні цілі концепції «худого виробництва» у плані логістики:

- високі стандарти якості продукції;
- низькі виробничі витрати;
- швидке реагування на зміну споживчого попиту;
- малий час переналагодження устаткування.
- Ключовими елементами реалізації логістичних цілей в оперативному

менеджменті при використанні цієї концепції є:

- зменшення підготовчо-заключного часу;
- невеликий розмір партій виробленої продукції;
- мала тривалість виробничого періоду;
- контроль якості всіх процесів;
- загальне продуктивне забезпечення (підтримка);
- партнерство з надійними постачальниками;
- еластичні потокові процеси;
- інформаційна «система, що тягне».

Як і в концепції «точно в термін», у системі «худого виробництва» одну з ключових ролей грають взаємини з надійними постачальниками. Партнерство з надійними постачальниками матеріальних ресурсів виражається в наступних основних моментах:

- постачальник - це партнер, а не конкурент;
- продавець і покупець ресурсів координує свої дії для успіху на ринку;
- продавець повинний сертифікувати свою продукцію за світовими стандартами якості;
- покупець не повинний перевіряти якість вихідних матеріальних ресурсів;
- продавець повинний прагнути зменшити ціни на свою продукцію при наявності стабільних тривалих взаємин з покупцем;
- продавець повинний кооперуватися з покупцем при внесенні змін у характеристики матеріальних ресурсів або заробітку нових продуктів;
- продавець повинний інтегрувати свої логістичні операції з логістичної стратегією покупця матеріальних ресурсів.

Кінцевою метою такого партнерства є встановлення тривалих зв'язків з обмеженим числом надійних постачальників по кожному виду матеріальних ресурсів. У концепції «худого виробництва» постачальники розглядаються як частина власної організації виробничої, маркетингової і логістичної діяльності, що забезпечує досягнення місії компанії. Такий підхід до постачальників, що практично не вимагає вхідного контролю матеріальних ресурсів, робить їх постійними партнерами по бізнесу і сприяє інтегруванню постачання в логістичну стратегію фірми. Постачальники матеріальних ресурсів повинні задовольняти наступні основні чекання фірми виробника готової продукції:

- доставка матеріальних ресурсів здійснюється відповідно до технології LP;
- матеріальні ресурси повинні відповідати усім вимогам стандартів якості; вхідний контроль матеріальних ресурсів повинний бути виключений;
- ціни на ресурси повинні бути якнайнижчі, виходячи з тривалих партнерських зв'язків, але ціни не повинні превалювати над якістю матеріальних ресурсів і доставкою їх споживачеві;
- продавці матеріальних ресурсів повинні попередньо погодити виникаючі перед ними проблеми і труднощі зі споживачем;
- продавці повинні супроводжувати постачання матеріальних ресурсів документацією (сертифікатами), що підтверджують контроль якості їхнього виготовлення, або документацією по організації такого контролю у фірми виробника;
- продавці повинні допомагати покупцеві в проведенні експертиз або адаптації технологій до нових модифікацій матеріальних ресурсів;
- матеріальні ресурси повинні супроводжуватися відповідними вхідними і вихідними специфікаціями.

Велике значення для реалізації концепції «худого виробництва» у внутрішньовиробничої логістичної системі має загальний контроль якості на всіх рівнях виробничого циклу. Як правило, більшість західних фірм використовує при контролі якості своєї продукції концепцію загального управління якістю і серію стандартів ISO-9000. У процесах виготовлення продукції і управління потоками матеріальних ресурсів у системі «худого виробництва» звичайно виділяють п'ять складових, котрі позначаються відповідними символами:

- — трансформація (матеріальні ресурси перетворюються в готову продукцію);
- ☆ — інспекція (контроль на кожному етапі виробничого циклу);
- ⇒ — транспортування (запасів ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції);
- ▲ — складування (матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва; готової продукції);
- — затримки (у виробничому циклі).

Логістичне управління цими компонентами повинне бути спрямоване на реалізацію цілей систем «худого виробництва». У цьому плані необхідними елементами є трансформація і транспортування; інспекції якості потрібно проводити як можна рідше (відповідно до концепції загального управління якістю), а елементи «складування» і «затримки» - взагалі виключити. Іншими словами, необхідно забрати марні операції, що є девізом концепції «худого виробництва». Усунення «марних» операцій, таких, як складування і чекання у виробничому циклі, приводить до істотного скорочення непродуктивних логістичних витрат і тривалості виробничого періоду.

Ще одним елементом систем «худого виробництва» є принцип «систем, що тягнуть», частково розглянутий вище. Стосовно до даної концепції цей принцип означає: відсутність складів, тільки мінімальні запаси на полках, усі запаси — на робочих місцях, тобто варто використовувати тільки ті компоненти, що необхідні для виконання замовлення споживача. У подібних системах зменшення запасів на зборці, викликане ринковим попитом, передбачає автоматичну диспетчеризацію замовлень для виробничих ділянок. Це, у свою чергу, активізує ланцюг замовлень зворотного зв'язку від внутрішніх постачальників і в остаточному підсумку замовлення доходить до зовнішнього постачальника.

Розглянуті приклади основних мікрологістичних концепцій і систем, звичайно, не вичерпують усього їхнього різноманіття. У західній економічній літературі дослідженню подібних систем присвячене велике число робіт з логистическому й операційного менеджменту. Наступний підрозділ присвячений описові деяких з найбільш розповсюджених логістичних концепцій і систем.

## **14.4 Розвиток логістичних концепцій**

У закордонній практиці серед інших мікрологістичних концепцій за останнє десятиліття велике поширення одержали різні варіанти концепції «реагування на попит» (demanddriven techniques, DDT). Ця концепція в основному розроблялася як модифікація концепції «планування потреб/ресурсів» у плані поліпшення реакції на зміну споживчого попиту. Найбільш відомими є чотири варіанти концепції: «точки замовлення (перезамовлення)», «швидкого реагування», «безперервного поповнення запасів» і «автоматичного поповнення запасів».

Концепція «точок замовлення (перезамовлення)» (reorder point, ROP) використовує одну з найстарших методик контролю і управління запасами, засновану на точці замовлення (перезамовлення) і статистичних параметрах витрати продукції. Ця концепція застосовується для визначення й оптимізації рівня страхових запасів з метою елімінування коливань попиту. Ефективність методу ROP у значній мірі залежить від точності прогнозування попиту, а великої точності досягти дуже складно, тому він довгий час не користувався популярністю в логістичних менеджерів. Відродження методу пов'язане з революцією в інформаційних технологіях, коли з'явилася можливість одержувати й обробляти інформацію про попит з кожної точки продажів за допомогою сучасних телекомунікаційних і інформаційно-комп'ютерних систем. Цьому ж сприяли нові гнучкі виробничі технології, що значно зменшили тривалість виробничо-логістичних циклів. Сфера використання концепції ROP — це в основному регулювання рівня страхових запасів, причому в тих або інших варіантах визначення точок замовлення використовуються інші методи «реагування на попит».

Мікрологістичні концепції «швидкого реагування», «безперервного поповнення запасів» і «автоматичного поповнення запасів» базуються на методології «реактивного відгуку» на передбачуваний попит шляхом концентрації або швидкого поповнення запасів у точках ринку, близьких до прогнозованого рішення попиту. Ці концепції мають певну подібність, тому що

в основному націлені на максимальне скорочення часу реакції логістичної системи на зміну попиту і навіть на превентивні рішення по управлінню запасами готової продукції, що передбачають врахування динаміки попиту. Концепція «швидкого реагування» (quick response, QR) являє собою логістичну координацію між роздрібними торговцями й оптовиками з метою поліпшення просування готової продукції в їхніх розподільних мережах у відповідь на передбачувані зміни попиту. Реалізація цих концепцій здійснюється шляхом моніторингу продажів у роздрібній торгівлі і передачі оптовикам інформації про обсяг продажів по специфікованій номенклатурі й асортименту і від оптовиків — виробникам готової продукції. Інформаційна підтримка забезпечує поділ процесу «швидкого реагування» між роздрібними торговцями, оптовиками і виробниками. Наприклад, роздрібні торговці можуть зажадати від фірми виробника скоротити тривалість виробничого періоду з 5 до 13 днів, а цикл поповнення запасів від постачальників — з шести до трьох днів. Удосконалювання інформаційних технологій сприяє зменшенню невизначеності в термінах доставки готової продукції, виробництві і поповненні запасів, відкриваючи можливості максимально гнучкої взаємодії партнерів в інтегрованих логістичних мережах. Застосування концепції «швидкого реагування» дозволяє зменшити запаси готової продукції до необхідного рівня, але не нижче величини, здатної швидко задовольнити споживчий попит, і в той же час значно підвищити оборотність запасів. Логістична стратегія «безперервного поповнення запасів» (continuous replenishment, CR) є модифікацією концепції «швидкого реагування» і призначена для усунення необхідності в замовленнях на поповнення запасів готової продукції. Метою даної стратегії є встановлення ефективного логістичного плану, спрямованого на безперервне поповнення запасів готової продукції в роздрібних торговців. Шляхом щоденної обробки інформації про обсяг продаж у роздрібних торговців і відправлень готової продукції від оптовиків постачальник (фірма-виробник) розраховує необхідну сумарну потребу в кількості й асортименті товарів. Потім досягається угода між постачальником, оптовиками і роздрібними торговцями на поповнення їх запасів готової продукції шляхом підписання зобов'язання по закупівлях. Постачальник на основі обробки інформації про продажі і прогноз попиту безупинно (або з високою періодичністю) поповнює запаси в роздрібних торговців безпосередньо або через оптових посередників. У деяких випадках для



скорочення часу поповнення застосовується наскрізний фрахт або пряма доставка готової продукції роздрібним торговцям, минаючи оптовиків. Відповідно до концепції «безперервного поповнення запасів», для ефективної роботи необхідне виконання двох основних умов: по-перше, повинна бути забезпечена достовірна інформація від роздрібних торговців і надійна доставка готової продукції; по-друге, розміри вантажних відправлень повинні максимально відповідати вантажомісткості транспортних засобів.

Подальшим розвитком стратегії «швидкого реагування» і «безперервного поповнення запасів» з'явилися логістична концепція «автоматичного поповнення запасів» (automatic replenishment, AR). Дана концепція забезпечує постачальників (виробників готової продукції) необхідним набором правил для прийняття рішень по товарних характеристиках і категоріям. Товарна категорія являє собою комбінацію розмірів, кольору і супутніх товарів, звичайно представлених разом у певній торговельній точці роздрібною мережі. Шляхом застосування стратегії «автоматичного поповнення запасів» постачальник може задовольнити потреби роздрібних торговців у товарній категорії за рахунок усунення необхідності відстеження одиничних продажів і рівня запасів для товарів швидкої реалізації. Реакція на товарну категорію дозволяє постачальникам збільшувати гнучкість і ефективність поповнення запасів. Управління запасами в роздрібних торговців підвищує їхню відповідальність за надійність постачань і підтримка рівня запасів у відповідності з попитом. З позиції роздрібних торговців результатом упровадження логістичної стратегії «автоматичного поповнення запасів» є файл поповнення страхових запасів, створений таким чином, щоб максимізувати обсяг продажів для товарної категорії. Ця стратегія дозволяє також зменшити витрати роздрібних торговців, які зв'язані з поділом запасів і забезпеченням надійності їхнього поповнення.

Хоча логістичні стратегії «швидкого реагування», «безперервного поповнення запасів» і «автоматичного поповнення запасів» спрямовані в більшій мірі на задоволення попиту роздрібних торговців, вони забезпечують також певну вигоду від інтегрованих взаємин для виробників і оптовиків. Існують дві основні причини подібного альянсу. Перша пов'язана з тим, що інформаційні потоки, що відбивають вимоги покупців, процедури замовлень і графіки доставки готової продукції, забезпечують постачальників (виробників і оптових торговельних посередників) кращим баченням проблеми управління запасами в

розподілі. Виробники й оптовики можуть краще планувати постачання, коли вони знають обсяг продаж і рівень запасів готової продукції в роздрібних торговців, у розподільних центрах і на виробництві. Це краще бачення допомагає постачальникам швидше реагувати на зміну попиту, вирішувати питання про організацію збору замовлень, розміщенню складів і виробничих підрозділів. Поінформованість в інтегрованих розподільних каналах допомагає постачальникам установлювати пріоритети у виробництві і розподілі між окремими товарами і групами споживачів. Друга причина розвитку інтегрованих логістичних систем пов'язана з тим, що облік факторів часу й інформації сприяє кращій координації діяльності партнерів (ланок логістичної системи) з розподільної мережі. Альянс між ланками логістичної системи, заснований на обміні інформацією і зменшенні ризиків, сприяє поліпшенню їх операційної ефективності, установленню тривалих партнерських взаємовигідних відносин.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Класифікації оптимального управління потоками.
2. Інтегровані логістичні потоки.
3. Об'єкти дослідження в логістиці.
4. У чому полягають проблеми організації руху логістичних потоків?
5. Що слід розуміти під управлінням логістичним потоком?
6. Що є логістична система?
7. Що є логістична ланка?
8. Дайте визначення логістичного циклу.
9. Виробничі, сервісні (комерційні) концепції.
10. Концепції глобальні, локальні.
11. Концепції реактивного і проактивного реагування.
12. Управлінські, функціональні концепції.
13. Галузеві, територіальні концепції.
14. Операційні, логістичні концепції.

# Глава 15

---

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

### 15.1 Актуальність логістизації українських підприємств

Нові принципи організації та управління, що ґрунтуються на концепції та методі мислення, об'єднаних загальним поняттям «логістика», сьогодні активно впроваджуються в практику діяльності різних суб'єктів господарювання.

Головним фактором виникнення та ефективного використання логістичного підходу в підприємницькій діяльності вважається єдність організаційних, технологічних, економічних та інформаційних потокових процесів.

Зростаючий інтерес українських підприємців до логістики пояснюється тими вражаючими результатами, що отримані завдяки застосуванню логістичного підходу в економіці промислово розвинених країн, з логістичними системами яких пов'язане отримання 20-30% їх валового національного продукту. Як показує зарубіжний досвід, скорочення на 1% логістичних витрат еквівалентно майже 10% збільшення обсягу продажів компанії. Впровадження інтегрованого підходу до управління логістикою в практику бізнесу дозволяє компаніям значно скоротити всі види запасів продукції у виробництві, постачанні та збуті, прискорити оборотність оборотного капіталу, знизити собівартість виробництва і витрати в дистрибуції, забезпечити найбільш повне задоволення споживачів в

якості товарів і сервісу. За оцінками американських фахівців використання методів логістичного управління в процесах виробництва і товарного обігу дає наступні результати: на підставі опитування 1450 бізнесменів США, Японії і 7 західноєвропейських країн встановлено, що обсяги запасів скорочуються на 30–70%, продуктивність праці підвищується на 20–50%, собівартість продукції знижується приблизно на 30%, витрати в сфері товарного обігу – на 20%.

Наявна нині в Україні система управління матеріальними потоками є традиційною, що характеризується відсутністю технічної, економічної та інформаційної інтеграції суб'єктів господарювання, великими логістичними втратами, відсутністю або низькою якістю логістичних послуг. За даними Світового банку (*Worldbank*) Україна у 2014 р. посіла 61 місце серед 155 країн світу за індексом логістичної ефективності (*Logistics Performance Index*) з рейтингом 2,98 із 5 можливих балів.

Щоб прискорити розвиток логістики, важливо врахувати особливості національної економіки та з'ясувати причини, які стримують її практичне застосування.

До основних особливостей української дійсності, що впливають на розроблення логістичних моделей у різних галузях економіки слід зарахувати такі:

1) велика територія країни ускладнює проектування логістичних моделей, сприяє збільшенню обсягів запасів та транспортно-заготівельних витрат;

2) нерозвинута інфраструктура, що складається із засобів транспорту різних видів, зв'язку, складів, пакувального та вантажного обладнання, шляхів сполучення, залізничних станцій, портів, аеродромів та багатьох інших складових. Разом із уповільненням обороту матеріальних потоків, це спричиняє великі фінансові втрати, пошкодження матеріальних цінностей;

3) високий рівень концентрації виробництва та споживання на великих підприємствах. З одного боку, це сприяє інтенсифікації матеріальних потоків, а з іншого – уповільнює реакцію та гнучкість у зв'язку зі зміною потреб клієнтів. Малі підприємства мають перевагу у швидкості реагування на зміну попиту ринку, оскільки вони експлуатують здебільшого просте універсальне устаткування та інструмент, а нововведення в них не спричиняють тривалих і збиткових простоїв;

4) високий рівень обмеження самостійності виробничих та постачальницько-збутових підприємств та організацій, необхідність узгоджувати ухвалені рішення з вищими органами управління;

5) низький рівень інтеграції виробництва, що виявляється в поєднанні багатьох проміжних етапів технологічного циклу з метою досягнення максимального ступеня готовності продукції до кінцевого споживання. На багатьох підприємствах, разом із основною продукцією, виготовляють технологічне оснащення, інструмент та інші засоби виробництва. У процесі регулювання матеріальних потоків провідну роль відіграє виробнича логістика як найбільш комплексна ланка логістичної моделі великого підприємства;

6) слабка насиченість українського ринку товарами та послугами. Дія цього фактору полегшує проектування і функціонування маркетинг-логістики, але створює великі проблеми для постачальницької логістики;

7) відсутність резервів виробничих потужностей, що виявляється у накопиченні великих резервів матеріальних ресурсів у вигляді матеріалів, сировини, що значною мірою перешкоджає гнучкості виробництва і свідчить про низький рівень інтенсивності матеріальних потоків;

8) відсутність системної інформаційної та методичної підтримки суб'єктів господарювання з питань логістики.

До основних причин, що стримують упровадження логістики на українських підприємствах належать:

- відсутність належного державного підходу до проблем логістики, що виявляється як у відсутності відповідної бази (логістичної інфраструктури, технологій, технічного та правового забезпечення), так і відсутності достатньої кількості спеціалістів та центрів їх підготовки;

- загальна економічна криза, незавершеність вирішення питання власності, скорочення обсягів виробництва, інфляція та відсутність вільних обігових коштів у підприємств гальмують будь-які новації;

- відсутній комплексний облік логістичних витрат, за якого їх зростання у транспортно-складському господарстві перебивають ефективністю, досягнутою за межами цієї сфери господарювання;

- більшість суб'єктів господарювання не готові до проведення кардинальних змін у структурі підприємства, переходу до більш гнучких організаційних

структур, застосування методів логістичного управління, створення спеціалізованих служб логістики, що вимагає логістичного підходу;

- розвиток ідей логістики гальмують недоліки у професійній підготовці кадрів.

- Новизна логістичного підходу до організації підприємницької діяльності полягає у:

- зміні пріоритетів в господарській практиці підприємств, що відводить центральне місце в ній управлінню потоковими процесами, а не управлінню виробництвом;

- всебічному комплексному підході до питань руху матеріальних цінностей у процесі відтворення;

- використанні теорії компромісів у господарській практиці підприємств.

- Логістичний підхід до організації підприємницької діяльності ґрунтується на системі базових положень і принципів:

- планування процесів товароруку на всіх етапах (ланках) логістичного ланцюга;

- формування розвиненої інфраструктури для забезпечення поточкових процесів у конкретних умовах діяльності;

- виділення головних об'єктів управління і створення управлінських підсистем в кожній ланці логістичного ланцюга;

- координація і контроль дій всіх учасників руху матеріальних ресурсів (МР) і готової продукції (ГП);

- налагодження ефективних зв'язків як між структурними підрозділами в середині підприємницької структури, так і з зовнішніми партнерами вздовж усього ланцюга товароруку;

- вибір оптимальних траєкторій руху товарно-матеріальних цінностей на основі мінімізації витрат і підвищення ефекту, в першу чергу прибутку, як мети логістизації економіки на всіх ієрархічних рівнях;

- моніторинг відповідності поточкових процесів ринковому попиту і розробка ефективного інформаційного потоку, необхідного для оптимізації виробничо-комерційної діяльності;

- забезпечення безперебійного і безпечного руху потоків, а на випадок форс-мажорних обставин резервування комунікацій, засобів і коштів;

- створення структури гнучкого реагування на коливання ринкового попиту шляхом резервування виробничо-комерційних потужностей, необхідних для оперативного регулювання процесів постачання продукції і послуг на ринок.

Актуальність впровадження в діяльність українських підприємств логістичного підходу зумовлена потенційними можливостями логістики, що полягають у:

- сприянні ринковій орієнтації підприємства, забезпеченні еластичності і здатності адаптуватися до змін на ринку, спрямованості на пропозицію споживачам оптимального сервісу;
- зорієнтованості на стимулювання продажу і сервісу при одночасній раціоналізації структури повних витрат з урахуванням значення відношення «витрати – користь» у всіх сферах підприємства;
- можливості розв'язання проблем, що виникають в місцях стиків потоків товарів і інформації з іншими функціональними сферами підприємства (маркетингом, виробництвом, фінансами тощо);
- зорієнтованості на раціоналізацію організаційної структури підприємства та загального потоку матеріалів і товарів;
- стимулюванні тенденцій до тісної взаємодії підприємства з зовнішніми партнерами;
- використанні синергічних зв'язків та ефектів у всій структурі логістичної системи.

Таким чином, логістичний підхід до організації бізнесу виступає підґрунтям до розробки комплексу механізмів логістизації управління підприємницькою (виробничо-комерційною) діяльністю суб'єктів господарювання шляхом оптимізації поточкових процесів та раціональної організації логістичних систем і ланцюгів поставок, що забезпечують рух товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей та надання послуг.

Сутність логістики. В науковій та спеціальній літературі логістика визначається як наука (науковий напрям), як концепція (система) управління та як процес (сукупність функцій чи видів діяльності).

З позицій бізнесу логістика є інструментом інтегрованого управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими потоками, а також супутнім сервісом, для досягнення цілей суб'єктів господарювання за рахунок оптимізації витрат ресурсів.

Здебільшого логістику розглядають через призму досягнення стратегічних цілей підприємства, тому в широкому розумінні її метою є забезпечення конкурентоспроможних позицій підприємства на ринку.

У процесі формулювання мети логістики в ній також можуть відображатися її окремі аспекти, а саме:

- оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу, формування потоку матеріалів та інформації у виробництві та розподілі продукції (економічний аспект);
- раціоналізація та удосконалення економічних відносин формування логістичних потоків на принципах системної комплексності бізнес-процесів (організаційний аспект);
- зосередження ресурсних можливостей підприємства на діставанні конкурентних переваг у часових і просторових параметрах середовища економічних відносин на основі інтеграції сукупності поточкових процесів шляхом максимального задоволення потреб і вимог споживача виробленої продукції (параметричний аспект).

Мету логістики можна сформулювати за допомогою концепції «7R» (від англ. *Right* – відповідний): зробити доступним *відповідний* продукт, *відповідної* кількості, у *відповідному* стані, *відповідному* місці, *відповідний* час *відповідному* клієнтові з *відповідними* витратами.

Частковими цілями логістики в підприємницькій діяльності вважають:

- зниження загальних витрат;
- зниження рівня запасів;
- прискорення матеріального потоку;
- підвищення рівня обслуговування клієнта.

За масштабами вирішуваних проблем логістика поділяється на:

- макрологістику;
- мікрологістику.

У сферу досліджень макрологістики включаються процеси, які протікають на регіональному, міжрегіональному, загальнонаціональному і міждержавному рівні. Організаційними формами макрологістики є міжорганізаційна кооперація підприємств, ланцюги поставок, регіональні, національні та міжнародні логістичні системи (транспортні, стратегічних запасів, інформаційні, безпеки). Макрологістика вирішує завдання, що пов'язані з аналізом ринків



постачальників і споживачів, розробкою загальної концепції закупівель чи розподілення, розміщення складів, вибір видів транспорту, організація процесу доставки вантажів, формування схем розподілення продукції. Основними об'єктами, що контролюються макрологістикою, є юридично незалежні підприємства, взаємодія між якими ґрунтується на товарно-грошових відносинах і регламентуються відповідними угодами і контрактами, що мають правову силу.

Мікрологістика займається комплексом питань з управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками, ґрунтуючись на інтересах окремих фірм і підприємств. До завдань мікрологістики відносять управління вхідними, проміжними і вихідними запасами, переміщення МР, незавершеного виробництва (НЗВ) і ГП в середині підприємства, складські та навантажувально-розвантажувальні роботи. Об'єктами мікрологістики виступають функціональні служби і підрозділи одного суб'єкта господарювання, які підпорядковані його адміністрації. Взаємодія між ними базується на безтоварних відносинах і регламентується в адміністративному порядку.

Сутність та місце логістики в господарській діяльності підприємств найбільш повно проявляється через її функції, що виділяються з метою підвищення ефективності управління логістичним процесом і ступеня керованості логістикою підприємства. Умовно виділяють ключові та підтримуючі функції логістики (рис. 15.1).

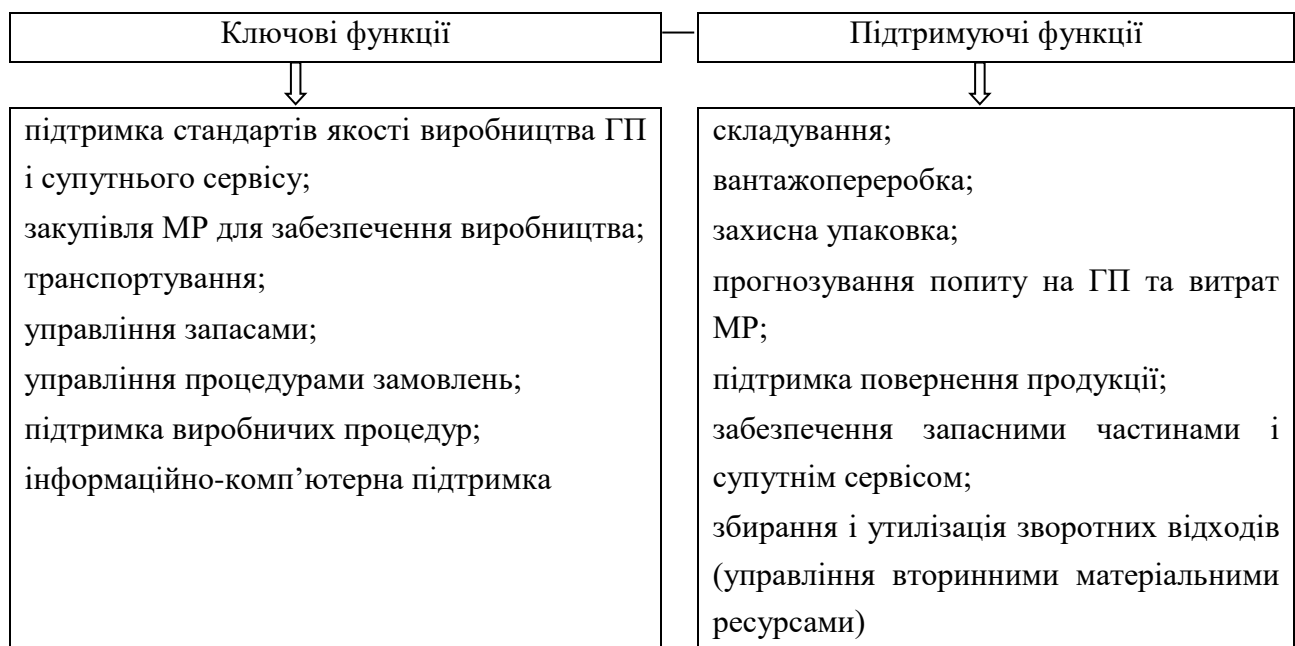


Рисунок 15.1 – Види логістичних функцій

Виділення рівнів логістики визначає її організаційний аспект, що проявляється в формуванні (проектуванні) відповідних логістичних систем.

З позицій системного підходу до організації підприємницької діяльності логістичною системою є відносно стійка сукупність ланок (структурних/функціональних підрозділів підприємства, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням матеріальними і супутніми їм потоками.

При формуванні логістичної системи підприємства конструктивне значення має виділення функціональних сфер прикладання логістичних дій (функцій). Виділяють три функціональні сфери логістики, що забезпечують діяльність підприємства (рис. 15.2):

- логістика постачання («логістика на вході»);
- логістика виробництва;
- логістика розподілу («логістика на виході»).



Рисунок 15.2 – Функціональні сфери логістики

На рис. 15.3 показана загальна схема суб'єктів та об'єктів логістики, яка узагальнює і систематизує всю сукупність ключових теоретичних понять, пов'язаних з організацією та реалізацією управління логістичною діяльністю підприємств у ринкових умовах.

Логістичні системи	Логістичний ланцюг								
	Макрологістична система								
	Логістична підсистема постачання			Логістична підсистема виробництва			Логістична підсистема розподілу (дистрибуції)		
Мікрологістична система підприємства									
Ланки логістичних систем	Постачальники		Посередники	Підприємство-виробник			Посередники	Споживачі	
	Підприємства (фірми) – постачальники МР	Склад МР	Торговельні та логістичні (дистрибутори, банки, транспортно-експедиторські фірми, страхові компанії і т. д.)	Склад МР	Виробничі підрозділи (заготівельні, оброблювальні, збиральні)	Склад ГП	Торговельні та логістичні (дистрибутори, банки, транспортно-експедиторські фірми, страхові компанії і т. д.)	Склад ГП	Промислові споживачі, населення
Логістичні функції		Складування; зберігання;	Забезпечення супутнім сервісом;	Складування; зберігання;	Підтримка виробничих процедур;	Складування; зберігання;	Забезпечення супутнім сервісом;	Складування; зберігання;	

		вантажо-переробка; захисна упаковка	підтримка стандартів якості супутнього сервісу;	вантажо-переробка	підтримка стандартів якості виробництва	вантажо-переробка; захисна упаковка	підтримка стандартів якості супутнього сервісу;	вантажо-переробка	
	Управління запасами; інформаційно-комп'ютерна підтримка		транспортування	Прогнозування попиту та витрат; управління запасами; інформаційно-комп'ютерна підтримка			транспортування	Управління запасами; інформаційно-комп'ютерна підтримка	
	Прогнозування потреби в матеріальних ресурсах; управління процедурами замовлення; закупівля матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва					Управління процедурами замовлення; формування структури каналів розподілу (дистрибуції); розміщення розподільчих (дистрибутивних) центрів			
Логістичні потоки (процеси)		Складський запас	Матеріальний потік (переміщення МР)	Складський запас	Матеріальний потік (переміщення МР та продукції НЗВ)	Складський запас	Матеріальний потік (переміщення ГП та запчастин)	Складський запас	
	Сервісні потоки (надання послуг постачальниками та посередниками)					Сервісні потоки (надання послуг виробником та посередниками)			

	Фінансовий потік (розрахунки з постачальниками матеріальних ресурсів та посередниками, страхування вантажів і т. д.)	Фінансовий потік (розрахунки з покупцями готової продукції та посередниками, страхування вантажів і т. д.)
	Інформаційні потоки (передавання інформації про вимоги до продукції та послуг, передавання інформації про матеріальний потік та послуги, приймання й передавання інформації про замовлення і т. д.)	Інформаційні потоки (передавання інформації про вимоги до продукції та послуг, передавання інформації про матеріальний потік та послуги, приймання й передавання інформації про замовлення і т. д.)

Рисунок 15.3 – Загальна схема суб'єктів та об'єктів логістики

За час розвитку логістики в промислово розвинутих країнах сформувалася система показників, які у загальному плані оцінюють її ефективність і результативність, до яких відносяться:

- сукупні логістичні витрати;
- якість логістичного обслуговування;
- тривалість логістичних циклів;
- продуктивність (результативність) логістичних систем, ланцюгів, підсистем і ланок.

Комплексний характер даних показників зумовлює можливість створення багаторівневих систем показників ефективності, що дозволяє оцінювати функціонування кожної ланки логістичної системи при реалізації кожного логістичного процесу та оптимізувати ресурси, які при цьому використовуються. У табл. 15.1 наведений приклад побудови трирівневої системи показників ефективності логістики.

Таблиця 15.1

Показники 1-го рівня (комплексні)	Показники 2-го рівня (групові)	Показники 3-го рівня (одиначні)
1	2	3
Сукупні логістичні витрати	Витрати на виконання логістичних операцій/функцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на постачання;</li> <li>- витрати на організацію та управління виробництвом;</li> <li>- витрати на розподіл;</li> <li>- транспортні витрати;</li> <li>- витрати на утримання складів і зберігання запасів;</li> <li>- витрати на інформаційно-комп'ютерну підтримку;</li> <li>- витрати на замовлення;</li> <li>- витрати на вантажопереробку і т. д.</li> </ul>
	Втрати від логістичних ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата прибутку від замороження (імобілізації) продукції в запасах;</li> <li>- зменшення обсягу продажів товарів через несприятливі умови транспортування;</li> </ul>

Продовження таблиці 15.1

1	2	3
	Втрати від логістичних ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення доходності від підвищення закупівельної ціни на МР;</li> <li>- витрати на пошук додаткового постачальника;</li> <li>- втрата прибутку від розірвання контрактів з дистриб'юторами;</li> <li>- втрата продукції через порушення умов зберігання і т. д.</li> </ul>
	Витрати на логістичне адміністрування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на оплату праці логістичного персоналу;</li> <li>- витрати на створення чи реорганізацію логістичних служб;</li> <li>- оплата аудиторських, консультаційних, інформаційних та інших послуг сторонніх організацій щодо управління логістичною діяльністю;</li> <li>- комісійні посередникам і т. д.</li> </ul>
Якість логістичного обслуговування	Надійність постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсоток вчасно виконаних замовлень;</li> <li>- готовність до виконання поставки;</li> <li>- кількість випадків порушення договірних зобов'язань щодо обсягів продажів або надання певних послуг і т. д.</li> </ul>
	Якість постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість поставленої продукції, яка відповідає вимогам щодо якості;</li> <li>- повнота задоволення замовлення;</li> <li>- кількість повернень продукції;</li> <li>- кількість рекламаций і т. д.</li> </ul>
	Гнучкість обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різноманітність видів та форм оплати продукції;</li> <li>- виробнича потужність (можливість нарощування обсягу продажів);</li> <li>- обсяг запасів ГП (можливість варіювати інтервалами між поставками);</li> <li>- широта асортименту (можливість заміни асортименту продукції) і т. д.</li> </ul>

Продовження таблиці 15.1

1	2	3
Тривалість логістичних циклів	Тривалість циклу постачання МР	<ul style="list-style-type: none"> <li>- час на складання й оформлення замовлення;</li> <li>- час на передачу замовлення постачальнику;</li> <li>- час на обробку замовлення;</li> <li>- час на виконання замовлення;</li> <li>- час на доставку МР виробнику</li> </ul>
	Тривалість циклу виробництва готової продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- час на поповнення запасів МР;</li> <li>- час на внутрішньовиробничі переміщення;</li> <li>- час на виготовлення та збирання ГП;</li> <li>- час на випробувальні роботи і контроль;</li> <li>- час на пакування ГП;</li> <li>- час на складування ГП</li> </ul>
	Тривалість циклу розподілу готової продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- час на комплектування партії відправки на складі;</li> <li>- час на завантаження партії відправки;</li> <li>- час на транспортування вантажу до споживача;</li> <li>- час на розвантаження ГП у споживача</li> </ul>
Продуктивність (результативність)	Дієвість управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість укладених контрактів;</li> <li>- кількість обслужених замовлень споживачів;</li> <li>- кількість поставок;</li> <li>- обсяг перевезених вантажів і т. д.</li> </ul>
	Продуктивність роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість опрацьованих замовлень за одиницю часу;</li> <li>- кількість вантажу, обробленого за одиницю часу;</li> <li>- кількість вантажу, обробленого одним технічним засобом;</li> <li>- кількість замовлень на одного торговельного агента;</li> </ul>



Закінчення таблиці 15.1

1	2	3
	Продуктивність роботи	- вантажообіг транспортного засобу за зміну і т. д.
	Результативність (ресурсовіддача)	- оборот логістичних активів; - оборотність запасів; - використання складського простору; - завантаженість транспортного засобу; - рентабельність каналів збуту і т. д.

Розглянемо Логістичні концепції, технології та системи. Розвиток логістики тісно пов'язаний з її фундаментальними концепціями: інформаційною, маркетинговою та інтегральною.

Інформаційна логістична концепція зосереджена на конкретних функціях, що виконуються при плануванні, закупівлі МР, виробництві ГП, розподілі МР, НЗВ чи ГП.

В рамках даної концепції не ставиться завдання оптимізації усього процесу управління потоками. Інформаційна концепція використовується в технології *RP* (*Requirement/resource planning* – «планування потреб/ресурсів»).

На основі даної технології побудовані логістичні системи штовхаючого типу, які організують виробництво відповідно з жорстко заданим виробничим розкладом.

В таких системах запобігти збоям у виробничих процесах чи урахувати зміну попиту можливо тільки шляхом створення надлишкових виробничих чи страхових запасів між ланками логістичної системи, які називаються буферними. Реалізується в системах *MRP-I*, *MRP-II*, *DRP-I*, *DRP-II*, *OPT*, *ERP*, *CSRP*.

Маркетингова логістична концепція спрямована на забезпечення конкурентоздатності підприємств за рахунок оптимізації рішень щодо розподілу продукції. Дана концепція використовується в технології *DDT* (*Demand-driven Techniques/Logistics* – Логістика, орієнтована на попит).

Ця технологія дозволяє встановити взаємовигідний альянс між виробниками, оптовими посередниками та роздрібними продавцями за рахунок покращення реакції системи дистрибуції підприємства на зміни споживчого попиту. Реалізується в технологіях *RBR, QR, CR, AR*.

Стисла характеристика основних систем та технологій, що застосовуються в логістиці, приведена в табл. 15.2.

Узагальнююча схема їх застосування показана на рис. 15.4.

Таблиця 15.2

Назва системи/технології	Стисла характеристика
1	2
<i>MRP-I (Material Requirements Planning)</i>	Система планування потреб в матеріалах, що ґрунтується на виробничих графіках, що пов'язують інформацію про попит і запаси. Первісно визначається попит, і в залежності від нього спеціальна програма розраховує загальний обсяг необхідних матеріальних ресурсів. Потім, зіставляючи з рівнем запасів, обчислюється обсяг замовлень, їх параметри з урахуванням обсягу і часу доставки. Результати розрахунків передаються логістичному менеджеру для прийняття рішень
<i>MRP-II (Manufactory Resource Planning)</i>	Система виробничого планування ресурсів, яка об'єднує виробниче, маркетингове і фінансове планування та логістичні операції. Плани розробляються на основі прогнозованої інформації про попит, даних про замовлення та змінах в продуктивній лінії. Система швидко реагує на зміни, дозволяє працювати в режимі реального часу, в ній передбачається оновлення баз даних. Перевагою <i>MRP II</i> є більш швидке задоволення споживацького попиту шляхом скорочення тривалості виробничих циклів, скорочення запасів, поліпшення організації поставок, швидка реакція на зміну попиту
<i>DRP I/DRP II – (Distribution requirements/ resource planning)</i>	Системи планування відправлення і запасів готової продукції в дистрибутивних каналах. Ґрунтуються на споживацькому попиті, який не контролюється підприємством-виробником продукції. Дозволяють знизити рівні запасів за рахунок точного планування розміру і місця постачання, скоротити потреби в складських приміщеннях, покращити координацію між логістичними функціями, що виконуються в фазі розподілу. В системі <i>DRP II</i> використовуються більш ефективні моделі прогнозування попиту і потреб в готовій продукції

Продовження таблиці 15.2

1	2
<i>OPT (Optimized Production Technology)</i>	Оптимізована виробнича технологія запобігає виникненню «вузьких» місць в ланцюзі «постачання – виробництво – збут» шляхом виявлення критичних ресурсів, у якості яких можуть виступати запаси сировини і матеріалів, устаткування і обладнання, технологічні процеси, персонал підприємства
<i>ERP (Enterprise Resource Planning)</i>	Система планування ресурсів підприємства дозволяє ефективно планувати всю комерційну діяльність сучасного підприємства, у тому числі фінансові витрати на оновлення обладнання і інвестиції у виробництво нового асортименту виробів
<i>CSRP (Customer synchronized resource planning)</i>	Система планування ресурсів, що синхронізоване із споживачем. В процесі планування і управління підприємством система ураховує не тільки основні виробничі та матеріальні ресурси підприємства, але і всі ресурси, які споживаються під час маркетингової і поточної роботи з клієнтом, після продажного обслуговування продукції, перевалочних і обслуговуючих операцій, а також внутрішньо цехові ресурси. Тому часто систему CSRP називають «Інтегрованою системою підтримки функціонального життєвого циклу товару»
<i>RBR (Rules based Reorder)</i>	Технологія ґрунтується на методиці контролю і управління запасами, що базується на точці відновлення замовлення та статистичних параметрах попиту (витрат) продукції. Застосовується для визначення і оптимізації страхових запасів з метою вирівнювання коливань попиту
<i>QR (Quick Response)</i>	технологія швидкого реагування, суть якої полягає в оцінці попиту в реальному масштабі часу і як можливо ближчого до кінцевого споживача. Ця технологія реалізується шляхом моніторингу продаж в роздрібній торгівлі і передачі інформації про обсяги продаж оптовикам, а від них –виробникам готової продукції. На основі інформації про попит формуються оптимальні рівні запасів і строки виконання замовлень
<i>CR (Continuous Replenishment)</i>	Технологія безперервного поповнення запасів призначена для усунення необхідності в замовленнях на ГП для поповнення запасів. Метою <i>CR</i> є створення ефективного логістичного плану, направлено на безперервне поповнення запасів ГП роздрібним продавцям. Постачальник на основі обробки інформації про продажі та прогноз попиту безперервно сам чи через оптових посередників поповнює запаси роздрібних торгівців

Закінчення таблиці 15.2

1	2
<i>AR (Automatic Replenishment)</i>	Технологія автоматичного поповнення запасів забезпечує постачальників (виробників) ГП набором необхідних правил для прийняття рішень про товарні атрибути і категорії, що містять інформацію про розміри, колір і супутні товари. Це дозволяє задовольняти потреби роздрібних продавців без необхідності слідкувати за поодинокими продажами і рівнем запасів для товарів, що швидко реалізуються
<i>JIT (Just-in-time)</i>	Технологія побудови логістичної системи у виробництві, постачанні та дистрибуції, що ґрунтується на синхронізації процесів доставки МР, НЗВ або ГП в необхідній кількості до того часу, коли логістична система (ланка) матиме в них потребу, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів
<i>LP (Lean production)</i>	Дана технологія поєднує такі компонентів як: висока якість, дрібні розміри виробничих партій, низький рівень запасів, висококваліфікований персоналу і гнучке обладнання. На відміну від масового виробництва злагожене вимагає менших запасів, менше часу, виникає менше втрат від браку. Головна ідея <i>LP</i> – прибрати непотрібні операції та організувати виробництво, яке вимагає найменших витрат і на якому виробляються мінімально необхідні партії продукції та в цілому використовується мінімальна кількість ресурсів
<i>VMI (Vendor Managed Inventory)</i>	Технологія управління запасами постачальників полягає у тому, що замість оформлення замовлень споживач (торгове чи виробниче підприємство) обмінюється інформацією про попит та просування своєї продукції з постачальником МР, з яких виготовляється ця продукція. Постачальник, отримуючи інформацію від споживача щодо потрібних йому верхніх і нижніх меж розміру запасів, бере на себе зобов'язання поповнювати запаси споживача і підтримувати їх на необхідному рівні
<i>SCM (Supply Chain Management)</i>	Система управління ланцюгами поставок полягає в об'єднанні усіх суб'єктів господарювання (ланок логістичної системи), які приймають участь у забезпеченні товароруху від джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції, в єдиний ланцюг поставок, використанні ними єдиного банку інформації, розробці єдиних планів, установленні партнерських взаємовідносин, солідаризації ризиків, що дозволяє створити віртуальний механізм координації дій усіх учасників ланцюга поставок

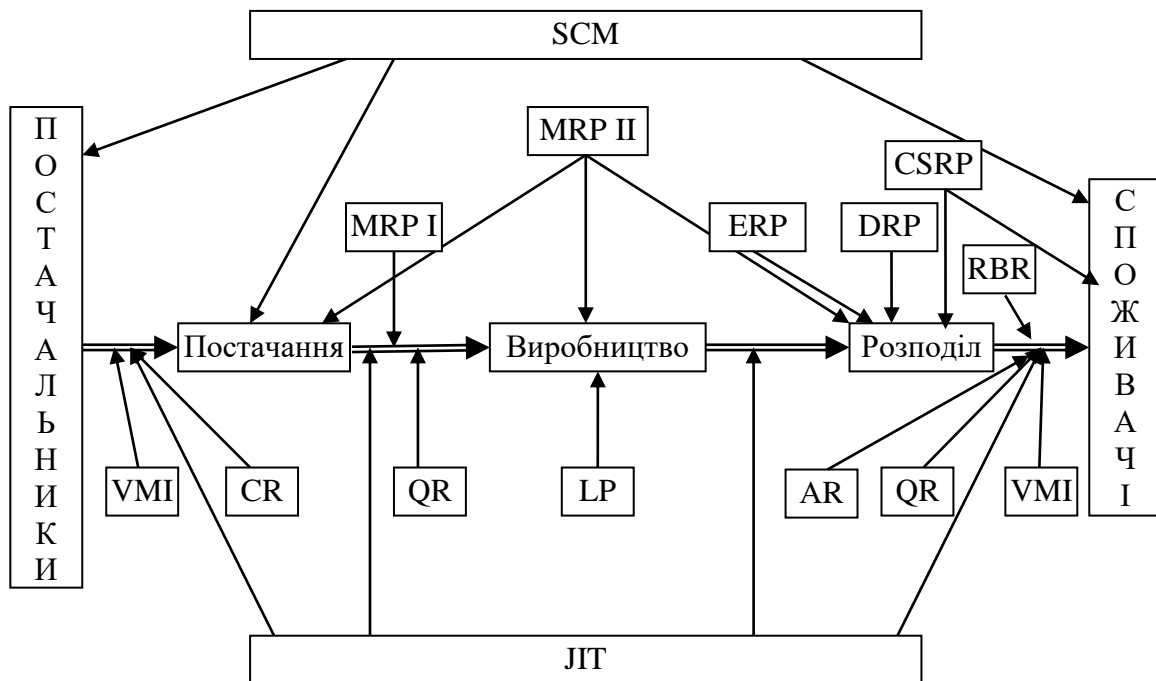


Рисунок 15.4 – Основні технології та системи, що реалізують логістичні концепції

Концепція інтегрованої логістики зорієнтована на організацію наскрізного управління основними та супутніми потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проекування – закупівля – виробництво – розподіл – продажі – сервіс».

Окремі складові логістичної системи розглядаються в ній як центри логістичної активності, які прямо чи посередньо пов'язані в єдиний інтегральний процес управління потоками для найбільш повного і якісного задоволення потреб споживачів та досягнення цілей бізнесу, що створює реальну можливість об'єднання функціональних сфер логістики шляхом координації дій представників як різних підрозділів підприємства, так і різних суб'єктів господарювання, поділяючи відповідальність в рамках цільової функції в єдиній логістичній системі з метою її оптимізації.

Ця концепція використовується в технологіях *JIT* (Just-in-Time – «точно в строк»), *LP* (*Lean production* – злагожене/плоске виробництво), *VMI* (*Vendor Managed Inventory* – управління запасами постачальників), *SCM* (*Supply Chain Management* – управління ланцюгом поставок).

## 15.2 Логістика підприємства

*Логістика постачання* – це функціональна сфера логістики, що охоплює діяльність з організації та управління матеріальними та супутніми їм (інформаційними, фінансовими, сервісними) потоками протягом усього процесу їх руху від постачальників до споживачів з метою повного, надійного та безперервного забезпечення потреб останніх в необхідній продукції і послугах з максимально можливою економічною ефективністю.

Промислові підприємства закупають в основному МР, необхідні для виробництва, торгівельні компанії – ГП для подальшого продажу.

### *Завдання логістики постачання:*

- визначення потреб підприємства в МР/ГП;
- визначення типів закупівель (традиційні, модифіковані, нові);
- пошук і встановлення раціональних господарських зв'язків із надійними постачальниками;
- організація закупівель необхідних МР/ГП у заданій кількості та заданої якості;
- доставка та вантажопереробка придбаних МР/ГП;
- підтримка заданих рівнів запасів МР/ГП;
- організація зберігання МР/ГП.

Основні етапи процесу постачання:

- 1) Аналіз потреб та термінів закупівель.
- 2) Складання специфікацій необхідних МР/ГП.
- 3) Вибір постачальників.
- 4) Підготовка та розміщення замовлень на закупівлю.
- 5) Доставка та супутній сервіс процесу постачання.
- 6) Контроль та оцінка виконання замовлень.

Потреби кожного підприємства можна розділити на дві великі групи: в залежності від обсягу замовлення та черговості його виконання (рис.15.5).

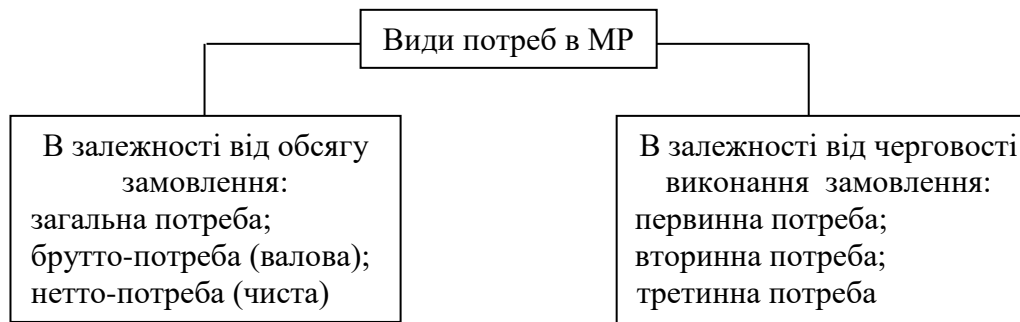


Рисунок 15.5 – Види потреб в матеріальних ресурсах

Визначення потреб в МР здійснюється трьома методами:

- детермінованим – для розрахунку вторинної потреби в МР (використовуються при виготовленні виробів, на які ще відсутні угоди) при відомій первинній потребі (використовуються при виготовленні виробів, на які є уже угоди на постачання) на основі планів виробництва та нормативів витрат;
- стохастичним – для розрахунку потреб на основі імовірнісного прогнозу з урахуванням тенденції зміни потреб за минулі періоди;
- експертним – для розрахунку потреб на основі дослідно-статистичної оцінки експертів.

Після визначення потреб в МР необхідно прийняти рішення щодо закупівлі чи самостійного виробництва МР. При вирішенні задачі «Зробити або закупити» (Make or Buy, МОВ) у кожному конкретному випадку необхідно враховувати ряд факторів (табл. 15.4):

Найбільш важливим завданням логістики постачання є пошук кваліфікованих постачальників, які:

- фінансово стабільні і діяльність яких має довгострокові перспективи;
- мають потужності для постачання необхідних МР;
- доставляють в точності потрібні матеріали;
- відправляють матеріали гарантовано високої якості;
- забезпечують надійне і своєчасне постачання, виконуючи замовлення за короткий час;
- пропонують прийнятні ціни та умови оплати;
- гнучко реагують на запити споживачів і виникаючі зміни;
- мають достатній досвід роботи з необхідним видом продукції;
- мають добру репутацію;

– раніше досягали успіху і можуть формувати довгострокові відносини з бізнес-партнерами.

Таблиця 15.4

Рішення: виробляти, а не закуповувати	Рішення: закупати, а не виробляти
<ul style="list-style-type: none"> <li>• виробництво даного виробу є частиною основної діяльності підприємства;</li> <li>• потреба в комплектуючому виробі стабільна, досить велика і він може бути виготовлений на обладнанні, яке є на підприємстві;</li> <li>• високі вимоги до якості виробу можуть бути не досяжні для постачальників;</li> <li>• збереження технологічної таємниці;</li> <li>• забезпечення постійного функціонування власних виробничих потужностей;</li> <li>• незалежність від зовнішніх джерел постачання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потреби в комплектуючому виробі невеликі і його виробництво не є частиною основної діяльності підприємства;</li> <li>• підприємству не вистачає адміністративного чи технічного досвіду для виробництва потрібного виробу або послуги;</li> <li>• постачальники мають відмінну репутацію, що спонукає споживача закупати у них комплектуючі;</li> <li>• велика гнучкість у виборі можливих джерел постачання та виробів-замінників</li> </ul>

Основні етапи вибору постачальника приведені на рис. 15.6.

Порівняльний аналіз основних методів вибору постачальників приведений в табл. 15.5.

Таблиця 15.5

Назва методу	Переваги	Недоліки
Метод рейтингових оцінок	Простий та швидкий розрахунок показників	Важко отримати об'єктивні дані
Метод оцінки витрат	Ураховує всі можливі витрати	Аналіз постачальників тільки за витратами
Метод домінуючих характеристик	Просте застосування, оцінка головного фактору	Неможливість комплексної оцінки постачальників
Метод аналізу ієрархій	Комплексна оцінка постачальників	Складні розрахунки і необхідність великого обсягу інформації



Якість продукції, що поставляється повинна задовольняти вимогам, які пред'являються споживачем.

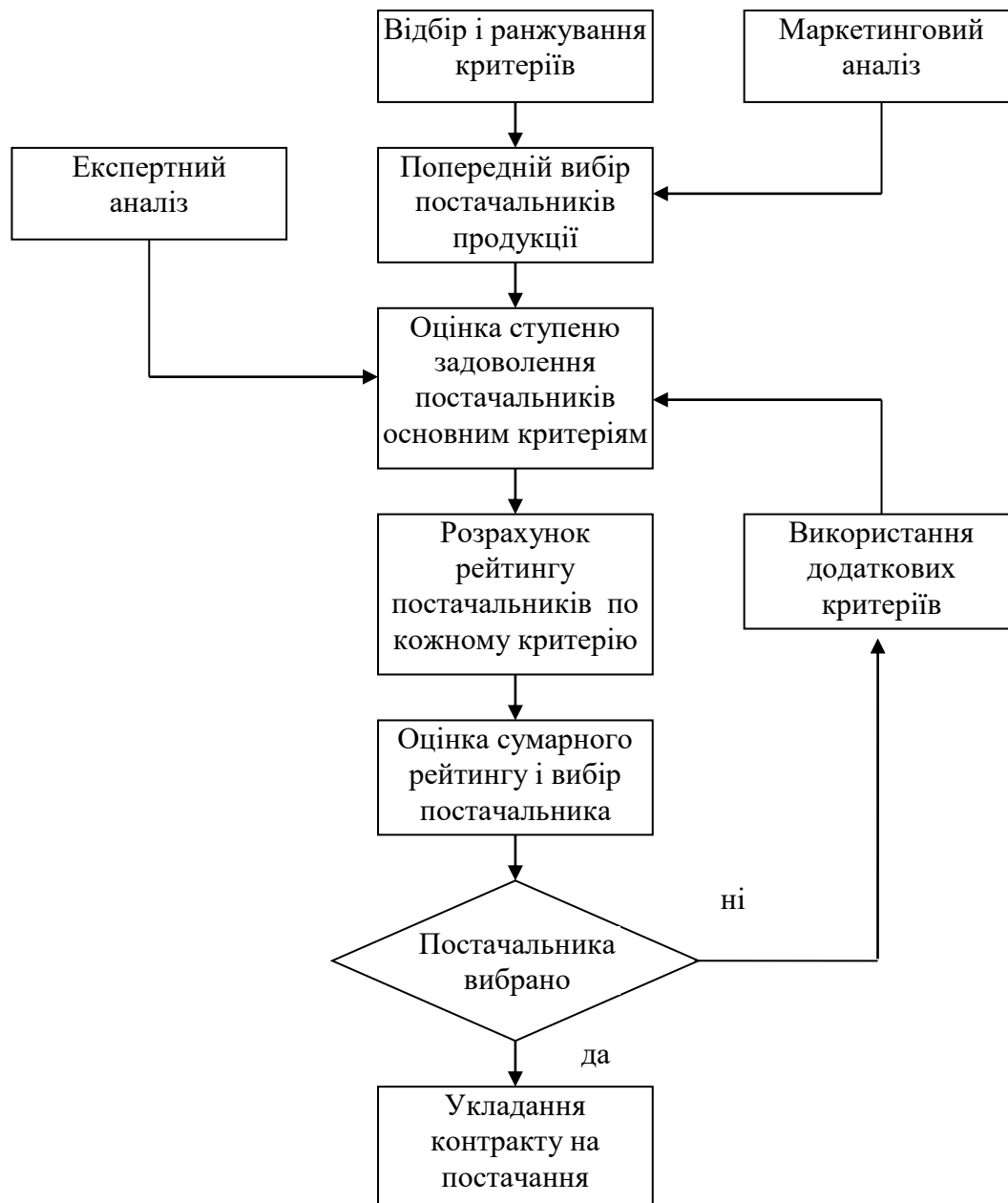


Рисунок 15.6 – Алгоритм вибору постачальника

Відсутність необхідного контролю якості закупівель може призвести до таких витрат:

- додаткові витрати, пов'язані з повернення бракованої та недоброякісної продукції;

- зупинка виробництва у випадку, якщо вся партія продукції не відповідає вимогам з якості та підлягає поверненню;
- судові позови і т. д.

Для перевірки якості продукції, що надійшла споживачеві, застосовуються спеціальні методи, які розділяються на дві групи (рис. 15.7).

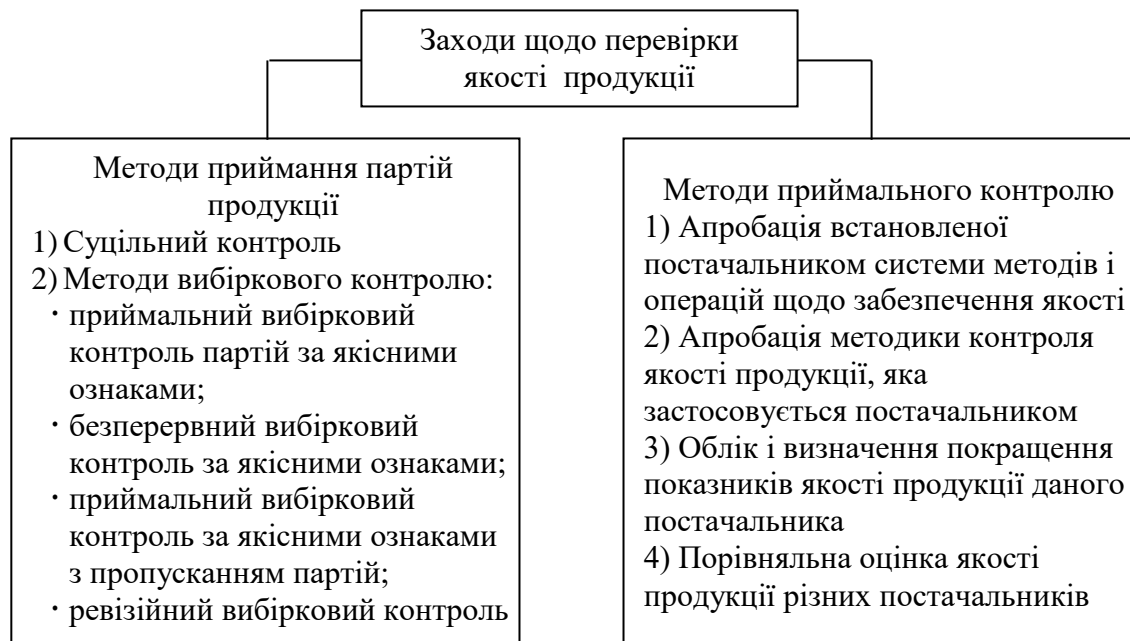


Рисунок 15.7 – Заходи щодо перевірки якості продукції

**Логістика виробництва** – це функціональна сфера логістики, що забезпечує регулювання виробничого процесу у просторі та у часі, а саме планування матеріальних потоків і управління ними, організація внутрішньовиробничого транспортування, складування і підтримки запасів сировини, матеріалів та незавершеного виробництва (НЗВ) у виробничих процесах на стадіях заготовлення, оброблення та збирання ГП.

**Завдання логістики виробництва:**

- оперативно-календарне планування з детальним розкладом випуску ГП;
- оперативне управління технологічними процесами виробництва;
- загальний контроль якості, підтримка стандартів якості продукції та відповідного сервісу;
- стратегічне і оперативне планування постачань матеріальних ресурсів;
- організація внутрішньовиробничого складського господарства;
- прогнозування, планування і нормування витрат МР у виробництві;

- організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту;
- контроль і управління запасами МР, НЗВ і ГП на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і у технологічному процесі виробництва;
- внутрішньовиробничий фізичний розподіл МР і ГП;
- інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;
- автоматизація і комп'ютеризація управління матеріальними та інформаційними потоками у виробництві.

Логістична концепція організації виробництва містить у собі такі основні положення:

- відмовлення від надлишкових запасів;
- недопущення збільшення часу виробничого циклу, якщо це приводить до зниження економічної ефективності;
- встановлення номенклатури відповідно з прийнятими замовленнями;
- відмова від випуску продукції, яка не підтверджена замовленнями покупців;
- рівень простоїв обладнання планується для створення резервів виробничих потужностей;
- обов'язкове усунення браку;
- усунення нераціональних внутрішньозаводських перевезень;
- постачальники розглядаються як партнери по спільній справі;
- кваліфікація персоналу розширюється з метою універсалізації та забезпечення гнучкості виробництва.

Управління матеріальними потоками в рамках виробничих логістичних систем здійснюватися двома способами, що зумовлює поділ систем організації виробництва на ті, що штовхають, та ті, що тягнуть предмети праці.

«Системи, що штовхають» – це системи організації виробництва, в яких предмети праці, що надходять на виробничу ділянку, безпосередньо цією ділянкою у попередньої технологічної ланки не замовляються.

Матеріальний потік «виштовхується» отримувачу за командою, що надходить до передавальної ланки із центральної системи управління (рис. 15.8).

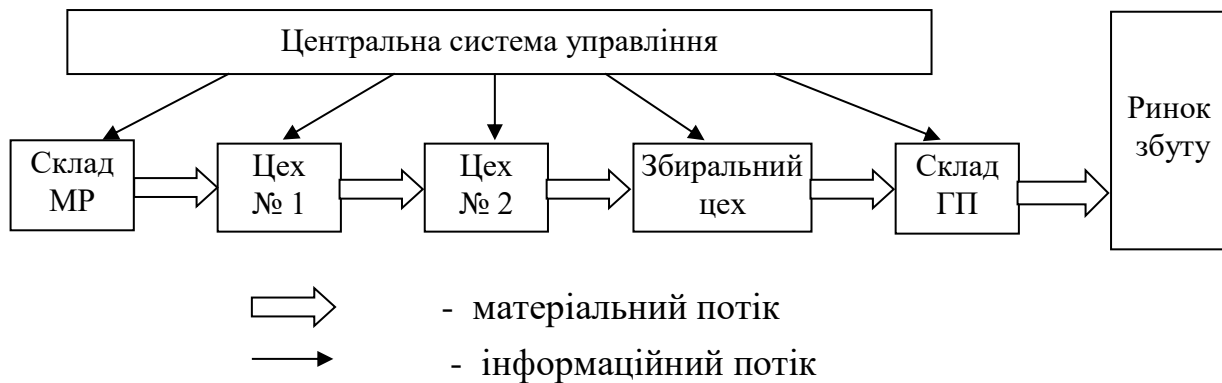


Рисунок 15.8 – Схема логістичної «системи, що штовхає»

Такі системи характерні для традиційних способів організації виробництва. Використовувати їх в логістичних системах стало можливим у зв'язку з масштабним розповсюдженням сучасних інформаційних технологій та комп'ютерної техніки. Прикладом «систем, що штовхають» є системи *MRP I*, *MRP II*, *ERP*. «Системи, що тягнуть» – це системи організації виробництва, в яких деталі і напівфабрикати поступають на наступну технологічну операцію з попередньої по мірі необхідності. Тут центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками поміж різними виробничими ділянками і не встановлює для них поточні виробничі завдання. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ділянки (рис. 15.9). Центральна система управління ставить завдання тільки перед кінцевою ланкою виробничо-технологічного ланцюга. Прикладом «систем, що тягнуть» є системи «*KANBAN*», *OPT*, «*Lean Production*».

Порівняння переваг і недоліків даних логістичних виробничих систем приведено в табл. 15.6.

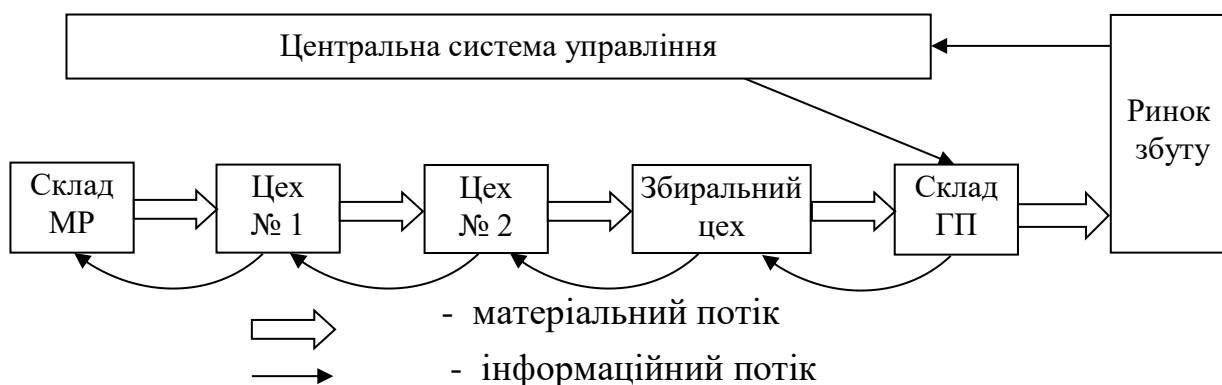


Рисунок 15.9 – Схема логістичної «системи, що тягне»

Таблиця 15.6

Тип системи	Переваги	Недоліки
«Система, що штовхає»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність залежності роботи підприємства від своєчасності поставок;</li> <li>• спрощення контролю за організацією виробничого процесу, оскільки управління ними централізоване</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чим більше факторів щодо кожної з ланок логістичного ланцюжка має враховувати центральна система управління, тим складнішим, дорожчим і досконалішим має бути програмне, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення;</li> <li>• у підприємства мають бути матеріальні запаси на всіх стадіях виробництва, для того щоб запобігти збоєм і пристосуватися до змін попиту. Тому така система припускає створення внутрішніх статичних потоків між різними технологічними етапами, що часто призводить до заморожування МР, встановлення надлишкового устаткування і залучення додаткових робітників;</li> <li>• складність перебудови виробничої системи під час збоїв або збільшення попиту;</li> <li>• можливість застосування за умови масового розповсюдження обчислювальної техніки і сучасних інформаційних технологій.</li> </ul>
«Система, що тягне»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не вимагають загальної комп'ютеризації виробництва;</li> <li>• не потребують створення значних запасів МР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• передбачають високу дисципліну і дотримання всіх параметрів поставок;</li> <li>• вимагають підвищеної відповідальності персоналу всіх рівнів, особливо виконавців</li> </ul>

Забезпечення єдиного і безперервного процесу постачання усіх стадій виробничо-комерційної діяльності підприємств необхідними запасами в оптимальній кількості і заданої якості – важлива гарантія ефективного їх функціонування.

До основних мотивів створення на підприємствах запасів різних видів продукції (МР, НЗВ, ГП) можна віднести:

- непередбачувані коливання попиту або зниження інтенсивності вихідного матеріального потоку;
- сезонність попиту деяких видів товарів;

- спекулятивні мотиви;
- економія на витратах, зв'язаних із розміщенням і доставкою більш крупного замовлення;
- можливість порушення встановленого графіка постачань, яке може призвести до зниження інтенсивності вхідного матеріального потоку;
- зниження витрат, зв'язаних із виробництвом одиниці виробу завдяки ефекту масштабу;
- можливість рівномірного здійснення операцій зі збуту продукції;
- необхідність згладжування коливань в постачаннях сировини й напівфабрикатів, забезпечення рівномірності процесу виробництва за рахунок створення виробничих запасів;
- отримання можливості негайного обслуговування покупців із наявних запасів ГП;
- зведення до мінімуму простоїв виробництва через відсутність запасних частин;
- спрощення процесу управління виробництвом (наявність запасів знижує вимоги до рівня менеджменту та управлінські витрати).

Управління запасами передбачає організацію контролю їх фактичного стану. Воно включає вивчення і регулювання рівня запасів з метою виявлення відхилень від норм запасів і прийняття оперативних заходів щодо ліквідації відхилень.

Реалізація цих цілей досягається вирішенням наступних задач:

- урахування поточного рівня запасу на складах різних рівнів;
- визначення розміру гарантійного (страхового) запасу;
- розрахунок розміру замовлення;
- визначення інтервалу часу поміж замовленнями.

Існують чотири основні системи управління (контролю) запасами.

1) Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення (двох бункерна система).

В якості критерію оптимізації вибрано мінімум сукупних витрат на зберігання запасів та повторення замовлення.

Перемінними величинами є інтервали часу поміж поповненням запасів. Замовлення на поставку здійснюється не в фіксовані моменти часу, а тоді, коли

фактичне значення запасу на складі знижується до певного заданого рівня (точки замовлення). Після подачі замовлення запас продовжуватиме зменшуватися, тому що поставка, як правило, здійснюється з деяким запізненням.

Оптимальний розмір замовлення за критерієм мінімізації сукупних витрат на зберігання запасу і повторення замовлення розраховується за формулою:

$$Q_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2AS}{\text{Ц}f}}, \quad (15.1)$$

де  $A$  – витрати на виконання одного замовлення;

$S$  – потреба в продукції за певний період;

$\text{Ц}$  – ціна одиниці продукції;

$f$  – частка від ціни одиниці продукції, що приходить на витрати щодо зберігання продукції на складі.

Витрати  $A$ , можуть включати різні транспортно-заготівельні витрати: від витрат на укладання угод і пошук постачальників до оплати послуг на доставку продукції.

Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення приведений в табл. 15.7.

Таблиця 15.7

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	2	3
1	Потреба, шт.	Вхідні дані (розраховуються на основі плану виробництва/реалізації)
2	Оптимальний розмір замовлення, шт.	див. формулу
3	Час постачання, дні	Вхідні дані (зазвичай вказуються в угоді на постачання)
4	Можлива затримка постачання, дні	Вхідні дані (рекомендується брати розумно максимальний час, на який може бути затримана поставка)
5	Очікуване денне споживання, шт./день	[1]:[кількість робочих днів]
6	Термін витрачання замовлення, дні	[2]:[5]

Закінчення таблиці 15.7

1	2	3
7	Очікуване споживання за час постачання, шт.	[3]*[5]
8	Максимальне споживання за час постачання, шт.	([3]+[4])*[5]
9	Гарантований запас, шт.	[8]-[7]
10	Пороговий рівень запасу, шт.	[9]+[7]
11	Максимальний бажаний запас, шт.	[9]+[2]
12	Термін витрачання запасу до порогового рівня, дні	([11]-[10]):[5]

2) Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

В системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями замовлення здійснюються з в строго визначені моменти часу, які знаходяться один від одного на рівних інтервалах.

Обсяг замовлення визначається як сума величини відхилення фактичного рівня запасу від встановленої норми і додаткових витрат запасу, який прогнозується за час очікування нової партії поставки.

Знаючи величину оптимального розміру замовлення  $Q$ , можна визначити такі показники як:

кількість замовлень:

$$N^3 = \frac{S}{Q_{\text{опт}}}; \quad (15.2)$$

мінімальні сукупні витрати за період, що розглядається:

$$C_{\Sigma \min} = \sqrt{2AS\Pi f}; \quad (15.3)$$

час між замовленнями:



$$T^{мз} = D \frac{Q_{опт}}{S} = \frac{D}{N^3}, \quad (15.4)$$

де  $D$  – тривалість періоду часу, що розглядається.

Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями приведений в табл. 15.8.

Таблиця 15.8

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Потреба, шт.	Вхідні дані (розраховуються на основі плану виробництва/реалізації)
2	Інтервал часу між замовленнями, дні	див. формулу
3	Час постачання, дні	Вхідні дані (зазвичай вказуються в угоді на постачання)
4	Можлива затримка постачання, дні	Вхідні дані (рекомендується брати розумно максимальний час, на який може бути затримана поставка)
5	Очікуване денне споживання, шт./день	[1]:[кількість робочих днів]
6	Очікуване споживання за час постачання, шт.	[3]*[5]
7	Максимальне споживання за час постачання, шт.	([3]+[4])*[5]
8	Гарантований запас, шт.	[7]-[6]
9	Максимальний бажаний запас, шт.	[8]+[2]*[5]
10	Розмір замовлення, шт.	[9]-поточний запас+[6]

3) Система управління запасами з встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня.

Ця модель поєднує принципи управління запасами для двох попередніх систем.

Поповнення запасів здійснюється не тільки в установлений момент часу, але і раніше цього моменту, якщо в результаті збільшення споживання фактичний рівень запасів передчасно зменшився до критичного порогового рівня.

Планові замовлення виконуються через задані моменти часу, а додаткові замовлення – тільки тоді, коли обсяг запасів доходить до критичного рівня.

Розрахунок параметрів системи управління запасами з встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня приведений в табл. 15.9.

Таблиця 15.9

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Потреба, шт.	Вхідні дані (розраховуються на основі плану виробництва/реалізації)
2	Інтервал часу між замовленнями, дні	див. формулу
3	Час постачання, дні	Вхідні дані (зазвичай вказуються в угоді на постачання)
4	Можлива затримка постачання, дні	Вхідні дані (рекомендується брати розумно максимальний час, на який може бути затримана поставка)
5	Очікуване денне споживання, шт./день	$[1]:[\text{кількість робочих днів}]$
6	Очікуване споживання за час постачання, шт.	$[3]*[5]$
7	Максимальне споживання за час постачання, шт.	$([3]+[4])*[5]$
8	Гарантований запас, шт.	$[7]-[6]$
9	Пороговий рівень запасу, шт.	$[8]+[6]$
10	Максимальний бажаний запас, шт.	$[9]+[2]*[5]$
11	Розмір замовлення, шт.	$[10]$ -прогнозована величина запасу в момент поставки

#### 4) Система управління запасами «мінімум-максимум».

В даній системі замовлення здійснюються не через кожний заданий інтервал часу, а тільки за умови, коли рівень запасів на складі зменшується до встановленого мінімального значення.

Обсяг замовлення має бути таким, щоб з урахуванням витрат запасів за час очікування поставки, запас поповнився до максимального заданого рівня.

Розрахунок параметрів системи управління запасами «мінімум-максимум» приведений в табл. 15.10.

Таблиця 15.10

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку
1	Потреба, шт.	Вхідні дані (розраховуються на основі плану виробництва/реалізації)
2	Інтервал часу між замовленнями, дні	див. формулу
3	Час постачання, дні	Вхідні дані (зазвичай вказуються в угоді на постачання)
4	Можлива затримка постачання, дні	Вхідні дані (рекомендується брати розумно максимальний час, на який може бути затримана поставка)
5	Очікуване денне споживання, шт./день	$[1]:[\text{кількість робочих днів}]$
6	Очікуване споживання за час постачання, шт.	$[3]*[5]$
7	Максимальне споживання за час постачання, шт.	$([3]+[4])*[5]$
8	Гарантований запас, шт.	$[7]-[6]$
9	Пороговий рівень запасу, шт.	$[8]+[6]$
10	Максимальний бажаний запас, шт.	$[9]+[2]*[5]$
11	Розмір замовлення, шт.	$[10]$ -прогнозована величина запасу в момент поставки

**Логістика розподілу** – це функціональна сфера логістики, що забезпечує просування ГП від виробників до кінцевих або проміжних споживачів.

Склад **завдань логістики розподілу** на мікро-і на макрорівні різний.

На рівні підприємства, тобто на мікрорівні, логістика розподілу ставить і вирішує такі завдання:

- координація логістичних планів з маркетинговими в питаннях обслуговування споживачів, ціноутворення, стимулювання збуту, рівня сервісу;
- організація отримання та обробки замовлень на поставки (продаж) продукції;
- вибір виду упаковки, ухвалення рішення про комплектацію, а також організація виконання інших операцій, безпосередньо перед відвантаженням продукції;
- організація відвантаження продукції;

- управління запасами продукції, складською діяльністю, транспортуванням вантажів, оптимізація параметрів руху потоків.

На макрорівні до завдань логістики розподілу відносять:

- вибір схеми розподілу матеріального потоку;
- визначення оптимальної кількості розподільчих центрів (складів) на території, що обслуговується;
- визначення оптимального місця розташування розподільчого центру (складу) на території, що обслуговується, а також ряд інших завдань, пов'язаних з управлінням процесом проходження матеріального потоку по території району, області, країни, материка або всієї земної кулі.

На відміну від маркетингу, який займається виявленням і стимулюванням попиту, логістика розподілу повинна задовольнити сформований маркетингом попит з мінімальними витратами. При виконанні даного завдання необхідно виходити з цілей задоволення основних потреб споживача в продукції, які включають:

- своєчасну доставку товару;
- здатність задовольнити термінові потреби замовника;
- делікатне поводження з товарами при навантажувально-розвантажувальних роботах;
- готовність продуцента (виробника) до швидкої заміни дефектних виробів і підтримки певного рівня матеріальних запасів (відповідно, готової продукції).

Виробник і споживач продукції пов'язані між собою каналом розподілу. Під каналом розподілу розуміють сукупність організацій чи окремих осіб, які переймають на себе або допомагають іншим особам перейти право власності на конкретний товар або послугу на шляху від виробника до споживача. Після того, як робиться вибір конкретних учасників процесу руху матеріального потоку (посередників), канал розподілу перетворюється на логістичний ланцюг.

Види каналів розподілу залежать від:

- стратегічних і тактичних цілей і завдань підприємства на ринку збуту;
- логістичної стратегії підприємства;
- видів і параметрів матеріальних (сервісних) потоків;
- продуктових атрибутів.

На вибір каналів розподілу впливають:

- характеристики споживачів (масовість, концентрація, регулярність споживання, оперативність постачання);
- характеристики продукції (масовість, технічна складність, об'єм, нестандартність, новизна, цінність);
- характеристики постачальників (обмеженість фінансових ресурсів, повнота асортименту, контроль за розподілом, репутація і бренд, конкурентоспроможність).

Канали розподілу класифікуються за кількістю рівнів, тобто кількістю посередників в каналі. Розрізняють канали нульового рівня (прямий збут без посередників) та багаторівневі канали (непрямий збут через посередників).

Переваги та недоліки використання підприємствами-виробниками посередників при розподілі продукції приведені в табл. 15.11.

Таблиця 15.11

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економія фінансових засобів на розподіл продукції;</li> <li>- можливість укладення зекономлених засобів в основне виробництво;</li> <li>- продаж продукції більш ефективними способами;</li> <li>- висока ефективність забезпечення широкої доступності товару і доведення його до цільових ринків;</li> <li>- скорочення обсягу робіт із розподілу продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення посередників, як правило, подовжує логістичні ланцюги, а значить збільшує роздрібну ціну на продукцію;</li> <li>- виробнику важко контролювати збут продукції;</li> <li>- можливе виникнення конфліктів та конкуренції між учасниками товароруху, що може викликати зниження обсягів продажу</li> </ul>

Посередники в каналах розподілу виконують певні функції:

- функції фізичного розподілу – різні спеціалізовані транспортні, експедиторські фірми, компанії фізичного розподілу, вантажні термінали і термінальні комплекси, вантажні розподільчі центри, підприємства із сортування, затарювання та пакування ГП, вантажопереробні та інші підприємства;
- функції обміну (купівлі-продажу) – торгові посередники, які крім безпосередньо функцій обміну товару можуть виконувати й інші функції,

наприклад, транспортування, експедирування, страхування, вантажопереробки, управління запасами, кредитно-фінансового обслуговування, передпродажного і післяпродажного сервісу і т. д.;

- підтримуючі функції – підприємства та установи фінансового сервісу (банки, фінансові компанії, клірингові та розрахункові центри і компанії і т. п.), підприємства інформаційного сервісу (інформаційно-диспетчерські центри, обчислювальні центри колективного користування, підприємства зв'язку і телекомунікацій і т. п.), страхові компанії, установи стандартизації, ліцензування та сертифікації і т. д.

Ефективність структури каналу розподілу залежить від правильності вибору посередників.

Вибір торгових посередників здійснюється за кількома критеріями:

- фінансовий стан посередника (чим краще фінансовий стан посередника, тим більша ймовірність його вибору);
- організація та основні показники збуту;
- товарна спеціалізація посередника (якщо посередник реалізує широкий асортимент товарів різних фірм, то необхідно переконатися у тому, що запропонованим вами товарам буде приділено необхідну увагу);
- імідж посередника;
- охоплення ринку (чим більшу кількість споживачів обслуговує посередник, тим краще);
- запаси товарів та складські приміщення (їх має бути достатньо для забезпечення необхідних поставок);
- кваліфікація персоналу;
- раціональність організаційної структури;
- близькість до ринку (чим ближче ринок, тим краще);
- знання ринку та маркетинговий досвід посередника.

В умовах конкурентної боротьби рівень попиту на продукцію при інших рівних обставинах визначається не тільки споживчими якостями даного товару, а і умовами його постачання – тобто сервісним обслуговуванням.

Логістичний сервіс – це комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів з метою максимального задоволення споживачів найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом.

Усі різновиди логістичних послуг можна розділити на три групи в залежності від етапу, на якому вони надаються споживачеві:

- передпродажні, тобто роботи з формування системи логістичного сервісу;
- роботи з надання логістичних послуг, здійснювані в процесі продажу товарів;
- після продажний логістичний сервіс.

Можливі варіанти організації системи логістичного сервісу приведені у табл. 15.12.

Таблиця 15.12

Організатор виробничого сервісу	Характеристика ринку	Характеристика сервісу
1	2	3
Підприємство-виробник	<p><i>Ринок</i>: інтенсивне впровадження виробу на ринок</p> <p><i>Виріб</i>: складнотехнічний</p> <p><i>Споживач</i>: нечисленний</p> <p><i>Посередник</i>: відсутній</p>	<p>Обсяг сервісу значний.</p> <p>Потребує високої кваліфікації фахівців.</p> <p>Формується, здебільшого за прямими контактами між постачальником виробу і його споживачем.</p> <p>Дефекти виробу усуваються оперативно, без широкого розголосу.</p> <p>Розробники збирають і аналізують інформацію щодо експлуатації виробу споживачем</p>
Філія підприємства-виробника	<p><i>Ринок</i>: інтенсивне розповсюдження товару</p> <p><i>Виріб</i>: складнотехнічний</p> <p><i>Споживач</i>: кількість зростає</p> <p><i>Посередник</i>: відсутній</p>	<p>Обсяг сервісу значний.</p> <p>Потребує високої кваліфікації фахівців.</p> <p>Формується здебільшого за прямими контактами між постачальником виробу і його споживачем</p> <p>Дефекти виробу усуваються оперативно, без широкого розголосу.</p> <p>Розробники збирають і аналізують інформацію щодо експлуатації виробу споживачем.</p> <p>Працівники, які займаються наданням сервісу, максимально наближені до місця експлуатації устаткування</p>

Закінчення таблиці 15.12

1	2	3
Об'єднання підприємств-виробників	<i>Ринок:</i> вузькоспеціалізований <i>Виріб:</i> складнотехнічний <i>Споживач:</i> обмежений <i>Посередник:</i> генеральний постачальник	Потреба у великій кількості спеціальностей. Генеральний постачальник не здійснює підготовку персоналу за різними фахами
Незалежна спеціалізована сервісна організація	<i>Ринок:</i> масовий <i>Виріб:</i> індивідуальний та масовий <i>Споживач:</i> нечисленний <i>Посередник:</i> існує	Підприємство-виробник не займається наданням сервісу, відраховуючи посередникам значні суми. Відсутня первинна інформація для підприємства-виробника про якість виробу
Агентські (дилерські) фірми, які повністю відповідають за якість і задоволення претензій щодо якості сервісу	<i>Ринок:</i> спеціалізований <i>Товар:</i> складнотехнічний <i>Споживач:</i> нечисленний <i>Посередник:</i> відсутній	Агентські (дилерські) фірми максимально наближені до устаткування (найбільш повна інформація щодо потреб споживачів, умов експлуатації виробів, кваліфікації фахівців споживача)
Підприємство-виробник здійснює технічне обслуговування з передачею прав на окремі види сервісу іншим організаціям за наведеними вище схемами	<i>Ринок:</i> масовий <i>Товар:</i> складнотехнічний <i>Споживач:</i> нечисленний <i>Посередник:</i> існує (за виключенням технічного обслуговування)	Сервіс забезпечується висококваліфікованими кадрами робочих і інженерно-технічним персоналом підприємства-виробника

Визначення політики підприємства у сфері надання послуг пов'язане з формуванням системи логістичного сервісу, яке здійснюється в такій послідовності:

1) Сегментація споживчого ринку, тобто розділення його на конкретні групи споживачів, для кожної з яких можуть бути необхідні певні послуги відповідно до особливостей споживання.

2) Визначення переліку найбільш значущих для покупців послуг.



3) Ранжирування послуг, що входять в складений перелік. Зосередження уваги на найбільш значущих для покупців послугах.

4) Визначення стандартів послуг у розрізі окремих сегментів ринку.

5) Оцінка послуг, що надаються; встановлення взаємозв'язку між рівнем сервісу і вартістю послуг, що надаються; визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

6) Встановлення зворотного зв'язку з покупцями для забезпечення відповідності послуг потребам покупців.

До ключових параметрів якості логістичного обслуговування споживачів відносяться:

- час від отримання замовлення постачальником до постачання продукції споживачу (замовнику);
- гарантовану надійність постачання за будь-яких умов;
- реальну можливість доставки за першою вимогою замовника;
- наявність необхідних запасів у логістичній системі;
- стабільність матеріально-технічного забезпечення клієнтів;
- максимальна відповідність виконання замовлень вимогам клієнтів;
- прогресуючий ступінь доступності виконання замовлень у діючій логістичній системі;
- зручність подання замовлення в логістичній системі в будь-який час;
- якнайшвидше підтвердження замовлення, прийнятого постачальником для виконання;
- об'єктивність цін на логістичні послуги;
- регулярність інформування клієнтів про рівень і структуру витрат на логістичне обслуговування;
- наявність у логістичній системі можливостей надання постійним і клієнтам товарних кредитів і прихованих знижок у вигляді логістичних послуг, які надаються безкоштовно;
- високу ефективність технології вантажопереробки на складах та інших трансформаційних об'єктах логістичної системи;
- забезпечення високої якості пакування товарної продукції;
- прогресуючу можливість здійснення пакетних і контейнерних перевезень.

## 15.3 Кейси з логістики

### Кейс «Вибір постачальника»

Перед фірмою «Ласуня» (м. Полтава), що виробляє широкий асортимент печива та пряникових виробів, постало завдання пошуку нового постачальника промислового маргарину. Аналіз ринку виробників та торговельних посередників, що пропонують даний вид товару, виявив трьох потенційних постачальників промислового маргарину, які задовольняють вимоги фірми: Запорізький масложировий комбінат, Компанія «АВІС» (м. Вінниця), Карловський завод сухого молока. Для вибору найкращого з них менеджером з логістики прийняті критерії оцінювання, які було проранжовано за їх важливістю (табл. 15.13).

Таблиця 15.13

Ранг	Назва критерію оцінювання
1	Ціна 1 кг продукції
2	Якість продукції (стандарт якості)
3	Надійність поставок
4	Віддаленість постачальника від фірми
5	Умови оплати
6	Можливість додаткового постачання продукції
7	Можливість екстреного постачання продукції
8	Імідж (репутація) постачальника
9	Гнучкість стосовно виконання вимог замовника
10	Упаковка продукції
11	Фінансова стабільність
12	Можливість тривалого партнерства
13	Рівень організації управління якістю продукції на підприємстві постачальника
14	Порядок задоволення рекламаций
15	Психологічний клімат у трудовому колективі постачальника

Для отримання значень критеріїв оцінювання використовуються різні джерела інформації: рекламні матеріали в засобах масової інформації, Інтернет, каталоги, звіти, прайс-листи, результати дослідження та опитування тощо.

За результатами збирання інформації виявилось, що повні дані про постачальників є тільки за критеріями оцінювання, що мають ранги 1, 2, 4, 5, 8, 10 та 13 (табл. 15.14).

Таблиця 15.14

Критерії оцінювання	Запорізький масложировий комбінат	Компанія «ABIC»	Карловський завод сухого молока
Ціна 1 кг продукції, грн.	33	35	31
Якість продукції (стандарт якості, місця на конкурсах)	ДСТУ 4465:2005, звання «Краща торгова марка України»	ДСТУ 4465:2005, переможець виставки «Експоцентр» Вінницької ТПП	ДСТУ 4465:2005
Віддаленість постачальника від фірми, км	275	605	53
Умови оплати	оплата за фактом поставки	відстрочка оплати на тиждень	передоплата 20%
Імідж (репутація) постачальника	високий (ТМ «Щедро»)	середній (ТМ «Масляна Корівка»)	низький
Упаковка продукції	ящики з гофрованого картону, 10 кг, 20 кг	ящики фанерні, 20 кг	барабани фанерні, 50 кг
Рівень організації управління якістю продукції на підприємстві постачальника	система менеджменту якості та безпеки харчової продукції ISO 9001:2008, ISO 22000:2005	система менеджменту якості ISO 9001-2000	відсутня

З метою більш чіткого розмежування впливу критеріїв на прийняття рішення визначаються вагові коефіцієнти кожного критерію оцінювання шляхом поділу кількості відібраних критеріїв на ранг, що надано відповідному критерію:

$$w_i = \frac{N^B}{i}, \quad (15.5)$$

де  $N^B$  – кількість відібраних критеріїв оцінювання;

$i$  – ранг присвоєний  $i$ -му критерію, причому  $i = \overline{1, N}$ , де  $N$  – загальна кількість критеріїв оцінювання постачальників.

Оцінювання постачальників за відібраними для порівняння критеріями здійснюється експертами за трибальною шкалою (1 – добре, 2 – задовільно, 3 – незадовільно).

Рейтинг кожного постачальника за кожним критерієм визначається як

$$PT_{ij} = w_i a_{ij}, \quad (15.6)$$

де  $a_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -го постачальника за  $i$ -м критерієм.

Загальний рейтинг кожного постачальника розраховується за формулою:

$$PT_j = \sum_{i=1}^{N^B} PT_{ij}. \quad (15.7)$$

Результати розрахунку оцінювання постачальників за відібраними критеріями приведено у табл. 15.15.

Таблиця 15.15

Критерії оцінювання	Ранг	Вага	Запорізький масложировий комбінат		Компанія «ABIC»		Карловський завод сухого молока	
			оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг
Ціна 1 кг продукції, грн.	1	7	2		3		1	
Якість продукції (стандарт якості, місця на конкурсах)	2	3,5	1		2		3	
Віддаленість постачальника від фірми, км	4	1,75	2		3		1	
Умови оплати	5	1,4	2		1		3	
Імідж (репутація) постачальника	8	0,875	1		2		3	
Упаковка продукції	10	0,7	1		2		3	
Рівень організації управління якістю продукції на підприємстві постачальника	13	0,538	1		2		3	
Загальний рейтинг								

**Завдання:**

- Розрахувати рейтинги кожного постачальника промислового маргарину за кожним із відібраних критерії оцінювання.
- Який із постачальників промислового маргарину виявився найкращим і з яким загальним рейтингом?
- За рахунок яких показників найкращий постачальник одержав перемогу?

**Кейс «Вибір варіанта закупівель з урахуванням системи оптових знижок на ціну продукції»**

Підприємство «Гарант-меблі» закуповує ламіновані деревостружкові плити (ЛДСП) для виготовлення стільниць для столів за ціною 150 грн. урахуванням їх доставки, річна потреба в ЛДСП становить 6000 кв. м., витрати на зберігання 1 кв. м. ЛДСП складають 12 % від її закупівельної ціни, витрати на виконання одного замовлення становлять 280 грн. Постачальник надає оптові знижки в залежності від розміру партії замовлення продукції (табл. 15.16).

Таблиця 15.16

Розмір партії замовлення, кв. м.	Оптова знижка, %
1 – 999	0
1000 – 1999	5
2000 і більше	6

Підприємством розглядаються три можливі варіанти закупівель ЛДСП з обсягами партій замовлень у кількості 500, 1000 і 2000 кв. м. відповідно.

Вибір варіанта закупівель здійснюється через вибір обсягу партії замовлення продукції шляхом порівняння відповідних кожній партії сукупних логістичних витрат, що включають витрати на виконання замовлень ( $C^{вз}$ ), придбання всієї потрібної продукції ( $C^{пр}$ ) та зберігання її запасів ( $C^{зб}$ ):

$$C^{\Sigma} = C^{вз} + C^{пр} + C^{зб} = \frac{AS}{Q^{пз}} + S\Pi + \frac{Q^{пз}\Pi f}{2}, \quad (15.8)$$

де  $A$  – витрати на виконання одного замовлення;

$S$  – потреба в продукції за певний період;

$Q^{пз}$  – розмір партії замовлення;

$Ц$  – ціна одиниці продукції, що закуповується;

$f$  – частка від ціни одиниці продукції, що приходить на витрати щодо зберігання запасів продукції на складі.

Найбільш вигідний варіант закупівель продукції визначається за критерієм мінімуму сукупних логістичних витрат.

Результати розрахунків усіх видів річних логістичних витрат доцільно звести до табл. 15.17.

Таблиця 15.17

Логістичні витрати, грн.	Розмір партії замовлення, кв. м.		
	500	1000	2000
На виконання замовлень			
На придбання продукції річної потреби			
На зберігання запасів			
Сукупні логістичні витрати			

### Завдання:

- Розрахувати логістичні витрати за видами для кожного розміру партії замовлення продукції.
- Який розмір партії замовлення продукції виявився найбільш вигідним за критерієм сукупних логістичних витрат?

### Кейс «Планування матеріальних потреб для системи управління виробництвом MRP I»

Підприємство «КРОК» одержало замовлення на виготовлення партії столів учнівських двомісних з полицею – шкільних парт у кількості 80 од. за 12 робочих днів. Структура виробу «Шкільна парта» подана на схемі (рис. 15.10), при цьому стільниці, передня захисна панель та полиця виготовляються на підприємстві з ЛДСП, а каркас – з металевої профільної труби (МПТ). ЛДСП, МПТ, порошкова емаль для покриття, шурупи та болти закуповуються у торговій мережі.

За домовленістю із замовником сформовано виробничий розклад виготовлення шкільних парт двома партіями з відвантаженням продукції на 7 та 12 робочі дні відповідно у кількості 50 і 30 виробів (табл. 15.18).

Шкільна парта (1 од.)					
Стільниця (1 од.)	Передня захисна панель (1 од.)	Полиця (1 од.)	Каркас (1 од.)		Шурупи (8 од.)  Болти (4 од.)
Ламіновані деревостружкові плити (1,4 кв. м)		Порошкова емаль (400 г)		Металева профільна труба (3,5 м)	

Рисунок 15.10 – Структура виробу «Шкільна парта»

Таблиця 15.18

Виріб	Робочі дні											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Шкільна парта, од.	-	-	-	-	-	-	50	-	-	-	-	30

Час на постачання, виготовлення та збирання, а також наявні на складі підприємства запаси виробу «Шкільна парта» та окремих його складових наведені у табл. 15.19.

Таблиця 15.19

Елемент	Виготовлення (закупівля)		Наявний запас
	Кількість, од.	Час, дні	
Шкільна парта (ШП)	20	1	12 од.
Стільниця (С)	25	1	16 од.
Передня захисна панель (ПЗП)	25	1	16 од.
Полиця (П)	25	1	16 од.
Каркас (К)	15	1	10 од.
ЛДСП	Обсяг замовлення	3	11 кв. м
МПТ	Обсяг замовлення	1	30 м
Порошкова емаль (ПЕ)	Обсяг замовлення (банки по 5 кг)	2	10 кг
Шурупи (Ш)	Обсяг замовлення	1	100 од.
Болти (Б)	Обсяг замовлення	1	100 од.

Основними завданнями календарного планування є визначення тривалості сукупного виробничого циклу виготовлення виробу, календарного часу

випередження запуску у виробництво його складових елементів або їх закупівлі стосовно строків збирання готової продукції.

Для розрахунку календарного плану необхідні дані про:

- матеріальні ресурси і специфікацію на виріб, що містять усю потрібну інформацію про номенклатуру і основні параметри сировини, матеріалів, компонентів, напівфабрикатів і т. п., які необхідні для виготовлення виробу;
- нормативні строки виготовлення кожного елементу виробу чи тривалості їх виробничого циклу;
- норми витрат матеріальних ресурсів на одиницю елементу чи готового виробу, що виготовляються;
- наявні запаси матеріальних ресурсів.

При організації паралельного процесу закупівлі та виготовлення різних елементів виробничий цикл кінцевого виробу визначається за головною деталлю, яка має найбільший час виготовлення,

$$T^B = T_{imax}^D + T^{ЗВР}, \quad (15.9)$$

де  $T_{imax}^D$  – виробничий цикл виготовлення головної деталі;

$T^{ЗВР}$  – виробничий цикл збиральних і випробувальних робіт при виготовленні кінцевого виробу.

Чиста потреба в матеріальних ресурсах певного виду розраховується виходячи з наявних запасів цих ресурсів на складі підприємства:

$$\Pi_i^q = \Pi_i^p - Z_i, \quad (15.10)$$

де  $\Pi_i^p$  – загальна (повна) потреба виробництва в матеріальних ресурсах  $i$ -го типу;

$Z_i$  – величина наявного запасу матеріальних ресурсів  $i$ -го типу на складі підприємства.

Розрахунок кількості складових елементів для виготовлення двох партій виробу «Шкільна парта» у кількості 50 од. для 7-го робочого дня і 30 од. для 12-го робочого дня подано у табл. 15.20.



Сукупні розрахунки календарного планування зводяться до спеціальної табл. 15.21, на основі якої будується цикловий графік виготовлення виробу.

Таблиця 15.20

Елемент	Кількість	
	50 од. (для 7-го робочого дня)	30 од. (для 12-го робочого дня)
ШП	50 од. (для 7-го робочого дня)	30 од. (для 12-го робочого дня)
С(1)	$1 \cdot 50 = 50$ од.	$1 \cdot 30 = 30$ од.
ПЗП(1)	$1 \cdot 50 = 50$ од.	$1 \cdot 30 = 30$ од.
П(1)	$1 \cdot 50 = 50$ од.	$1 \cdot 30 = 30$ од.
К(2)	$2 \cdot 50 = 100$ од.	$2 \cdot 30 = 60$ од.
ЛДСП(1,4 кв. м)	$1,4 \cdot 50 = 70$ кв. м	$1,4 \cdot 30 = 42$ кв. м
МПТ(3,5 м)	$3,5 \cdot 50 = 175$ м	$3,5 \cdot 30 = 105$ м
ПЕ (400 г)	$400 \cdot 50 = 20000$ г (20 кг)	$400 \cdot 30 = 12000$ г (12 кг)
Ш (8)	$8 \cdot 50 = 400$ од.	$8 \cdot 30 = 240$ од.
Б (4)	$4 \cdot 50 = 200$ од.	$4 \cdot 30 = 120$ од.

Основними показниками є величини повних потреб, наявного запасу, чистих потреб, а також час початку і завершення виконання операції виготовлення або закупівлі елемента (виробу).

Таблиця 15.21

Показник	Робочі дні												Елемент
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Повна потреба							<b>50</b>					<b>30</b>	ШП, од.
Наявний запас	12	12	12	12	12	12	12					-	
Чиста потреба							38					30	
Початок					38					30			
Завершення							38					30	
Повна потреба					<b>38</b>					<b>30</b>			С, од.
Наявний запас	16	16	16	16	16					-			
Чиста потреба					22					30			
Початок				22				30					
Завершення					22					30			

Продовження таблиці 15.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Повна потреба					<b>38</b>					<b>30</b>			ПЗП, од.
Наявний запас	16	16	16	16	16					-			
Чиста потреба					22					30			
Початок				22				30					
Завершення					22					30			
Повна потреба					<b>38</b>					<b>30</b>			П, од.
Наявний запас	16	16	16	16	16					-			
Чиста потреба					22					30			
Початок				22				30					
Завершення					22					30			
Повна потреба					<b>38</b>					<b>30</b>			К, од.
Наявний запас	10	10	10	10	10					-			
Чиста потреба					28					30			
Початок			28					30					
Завершення					28					30			
Повна потреба				<b>31</b>				42					ЛДСП, кв. м
Наявний запас				11				-					
Чиста потреба				20				42					
Початок	20				42								
Завершення				20				42					
Повна потреба			<b>98</b>					<b>105</b>					МПТ, м
Наявний запас			30					-					
Чиста потреба			68					105					
Початок		68					105						
Завершення			68					105					
Повна потреба			<b>27,2</b>					<b>42</b>					ПЕ, кг
Наявний запас			10	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8					
Чиста потреба			17,2					39,2					
Початок	20					40							
Завершення			20					40					
Повна потреба					<b>304</b>					<b>240</b>			Ш, од.
Наявний запас					100					-			
Чиста потреба					204					240			
Початок				204					240				
Завершення					204					240			

Закінчення таблиці 15.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Повна потреба					152					120			Б, од.
Наявний запас					100					-			
Чиста потреба					52					120			
Початок				52					120				
Завершення					52					120			

**Завдання:**

- Визначити в які дні з початку одержання замовлення на виготовлення виробу «Шкільна парта» на підприємстві має розпочатися виготовлення таких складових елементів як стільниця, передня захисна панель, полиця та каркас.
- Визначити в які дні з початку одержання замовлення на виготовлення виробу «Шкільна парта» підприємство має здійснити замовлення постачальникам щодо придбання таких складових елементів як ЛДСП, МПТ, порошкова емаль, шурупи і болти для задоволення потреб виробництва.
- Як зміниться календарний план у випадку одноразової закупівлі у постачальників таких складових елементів виробу як ЛДСП, МПТ, порошкова емаль, шурупи і болти для забезпечення виготовлення усієї кількості шкільних парт за даним замовленням?

**Кейс «Диференціювання асортименту товарів за допомогою методів  
ABC- та XYZ-аналізу»**

Керівництво компанії, яка займається оптовою торгівлею товарів побутової хімії, з метою підвищення конкурентоспроможності фірми прийняло рішення розширити торговий асортимент. Проте вільних фінансових ресурсів для кредитування нових товарів та складських приміщень недостатньо. Перед службою логістики поставлене завдання скорочення загального обсягу товарних запасів з метою зменшення витрат на їх утримання та вивільнення фінансових ресурсів для розширення асортименту товарів. Торговий асортимент компанії, річний та квартальні обсяги продажів за окремими позиціями приведені в табл. 15.22.

Таблиця 15.22

№ пози- ції	Назва товару	Річна реалізація (тис. грн.)	Реалізація за квартал (тис. грн.)			
			I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7
1	Освіжувач повітря для шафи Glade hang it and refresh	10	1,4	3,6	2,8	2,2
2	Освіжувач повітря Air Wick	19	3,8	4,8	5,9	4,5
3	Освіжувач повітря Glade мікроспрей	16	3,5	3,2	4,6	4,7
4	Ароматизатор повітря Air Wick	12	2,7	3,5	2,5	3,3
5	Освіжувач повітря автом. Glade	14	4,2	3,2	3,4	3,2
6	Glade арома кристал запаска	9	1,8	2,4	1,9	2,9
7	Рідина д/прання Perwoll	43	9,8	10,3	11,2	11,7
8	Кондиціонер д/білизни Silan	34	8,7	9,3	8,4	7,6
9	Пральний порошок Gala	70	17,7	18,6	16,5	17,2
10	Відбілювач сухий Snow	18	4,8	5,1	3,8	4,3
11	Пральний порошок Rex	37	8,2	8,9	10,2	9,7
12	Пральний порошок Tide	32	8,9	8,4	7,6	7,1
13	Відбілювач Ace	46	12,7	13,1	10,3	9,9
14	Пральний порошок Аріель	50	11,8	11,6	13,1	13,5
15	Кондиціонер Lenor	72	16,8	17,7	18,3	19,2
16	Кондиціонер д/тканин E	41	10,8	10,9	9,8	9,5
17	Пральний порошок Losk	94	23,5	24,3	23,7	22,5
18	Гель для прання Опух	21	4,7	6,1	5,4	4,8
19	Засіб рідкий д/прання дитячої білизни "Ушастий нянь"	45	12,8	11,4	10,7	10,1
20	Плямовивідник Vanish	36	8,1	8,8	8,9	10,2
21	Рідина д/миття посуду Trim	16	4,6	3,7	3,9	3,8
22	Рідина д/миття посуду Fairy	27	6,7	7,8	6,2	6,3
23	Засіб для миття посуду 7в1	19	4,3	5,1	5,4	4,2
24	Рідина д/миття посуду Фрекен бок	15	3,6	3,8	3,7	3,9
25	Бальзам-концентрат д/посуду Frosch	8	1,6	1,9	2,3	2,2
26	Білизна Маріванна	9	1,7	2,4	2,1	2,8
27	Засіб д/миття вікон Window	18	3,4	6,2	5,2	3,2
28	Порошок д/чищення Gala	10	2,2	2,5	3,1	2,2
29	Гель д/чистки поверхонь Містер мускул	28	6,8	7,7	6,5	7
30	Засіб антижир Юка	11	2,7	3,1	2,4	2,8
31	Засіб для туалету Bref 4в1	6	1,3	1,5	1,9	1,3

Закінчення таблиці 15.22

1	2	3	4	5	6	7
32	Миюча рідина д/прибирання Mr.Proper	29	7,6	7,7	6,7	7
33	Засіб чистячий для скла та зеркал Фрекен бок	12	2,5	2,7	3,2	3,6
34	Засіб д/кухні Містер мускул	7	1,7	1,5	1,6	2,2
35	Засіб д/пом'якшення води Calgon	47	13,8	12,4	10,6	10,2
36	Ополіскувач д/посудомийних машин Finish	22	4,7	5,2	6,3	5,8
37	Таблетки для посудомийних машин Yortex	19	4,7	5	4,6	4,7
38	Засіб д/прасування Sodasan	10	2,7	2,9	2,1	2,3
39	Дуо-капсули Losk color	26	6,1	7,2	6,4	6,3
40	Еленсі крот-трубочист засіб д/прочистки труб	8	1,7	1,9	2,4	2

Сутність АВС-аналізу полягає в тому, щоб із всієї множини одно типових об'єктів виділити найбільш значущі щодо визначеної мети.

Метод АВС-аналізу дозволяє розподілити торговий асортимент фірми за трьома групами: група А – 80 % , група В – 15 % і група С – 5 % за ознакою частки у загальному обсязі їх річної реалізації. Порядок проведення АВС-аналізу приведений на рис. 15.11.

Для диференціації асортименту товарів побудуємо таблицю АВС-аналізу (табл. 15.23).

Для диференціації товарів за методом АВС-аналізу при невеликій кількості асортиментних позицій застосовується емпіричний спосіб розподілу, який полягає у виборі в табл. 15.23 значення кумулятивної величини відносної значущості виділеної ознаки, що є найближчим до величини 80 %, та визначенні відповідного йому значення кумулятивної величини питомої ваги асортиментних позицій товарів – ця частка торгового асортименту складає групу А. Аналогічно знаходиться значення кумулятивної величини відносної значущості виділеної ознаки, що є найближчим до величини 95 %, та відповідне йому значення кумулятивної величини питомої ваги асортиментних позицій

товарів – ця частка торгового асортименту складає групу *B*. Решта асортиментних позицій товарів відноситься до групи *C*.

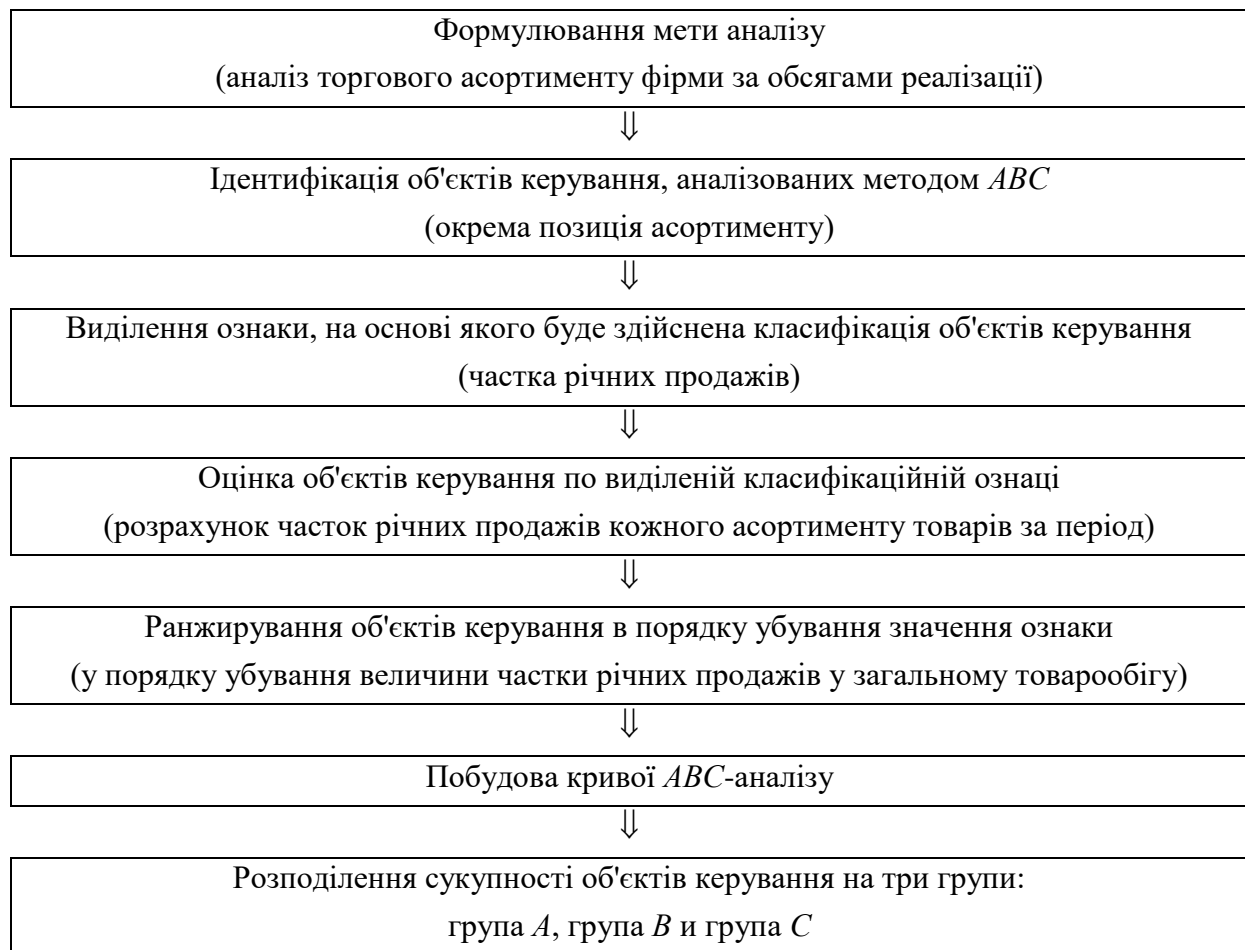


Рисунок 15.11 – Порядок проведення *ABC*-аналізу

Таблиця 15.23

№ по- зиції	Назва товару	Річна реалізація (тис. грн.)	Частка товару у загальному обсязі реалізації, %	Кумуля- тивна частка реалізації товарів, %	Частка позиції товару у торговому асорти- менті, %	Кумулятив- на частка позицій товарів у торговому асортимен- ті, %
1	2	3	4	5	6	7
17	Пральний порошок Losk	94	8,82	8,82	2,5	2,5
15	Кондиціонер Lenor	72	6,75	15,57	2,5	5
9	Пральний порошок Gala	70	6,57	22,14	2,5	7,5

Продовження таблиці 15.23

1	2	3	4	5	6	7
14	Пральний порошок Аріель	50	4,69	26,83	2,5	10
35	Засіб д/пом'якшення води Calgon	47	4,41	31,24	2,5	12,5
13	Відбілювач Ace	46	4,32	35,55	2,5	15
19	Засіб рідкий д/прання дитячої білизни "Ушастий нянь"	45	4,22	39,77	2,5	17,5
7	Рідина д/прання Perwoll	43	4,03	43,81	2,5	20
16	Кондиціонер д/тканин E	41	3,85	47,65	2,5	22,5
11	Пральний порошок Rex	37	3,47	51,13	2,5	25
20	Плямовивідник Vanish	36	3,38	54,50	2,5	27,5
8	Кондиціонер д/білизни Silan	34	3,19	57,69	2,5	30
12	Пральний порошок Tide	32	3,00	60,69	2,5	32,5
32	Миюча рідина д/прибирання Mr.Proper	29	2,72	63,41	2,5	35
29	Гель д/чистки поверхонь Містер мускул	28	2,63	66,04	2,5	37,5
22	Рідина д/миття посуду Fairy	27	2,53	68,57	2,5	40
18	Гель для прання Онух	21	1,97	70,54	2,5	42,5
39	Дуо-капсули Losk color	26	2,44	72,98	2,5	45
36	Ополіскувач д/посудомийних машин Finish	22	2,06	75,05	2,5	47,5
2	Освіжувач повітря Air Wick	19	1,78	76,83	2,5	50
23	Засіб для миття посуду 7в1	19	1,78	78,61	2,5	52,5
37	Таблетки для посудомийних машин Yortex	19	1,78	80,39	2,5	55
10	Відбілювач сухий Snow	18	1,69	82,08	2,5	57,5
27	Засіб д/миття вікон Window	18	1,69	83,77	2,5	60
3	Освіжувач повітря Glade мікроспрей	16	1,50	85,27	2,5	62,5
21	Рідина д/миття посуду Trim	16	1,50	86,77	2,5	65
24	Рідина д/миття посуду Фрекен бок	15	1,41	88,18	2,5	67,5
5	Освіжувач повітря автом. Glade	14	1,31	89,49	2,5	70

Закінчення таблиці 15.23

1	2	3	4	5	6	7
4	Ароматизатор повітря Air Wick	12	1,13	90,62	2,5	72,5
33	Засіб чистячий для скла та зеркал Фрекен бок	12	1,13	91,74	2,5	75
30	Засіб антижир Юка	11	1,03	92,78	2,5	77,5
1	Освіжувач повітря для шафи Glade hang it and refresh	10	0,94	93,71	2,5	80
28	Порошок д/чищення Gala	10	0,94	94,65	2,5	82,5
38	Засіб д/прасування Sodasan	10	0,94	95,59	2,5	85
6	Glade арома кристал запаска	9	0,84	96,44	2,5	87,5
26	Білизна Маріванна	9	0,84	97,28	2,5	90
25	Бальзам-концентрат д/посуду Frosch	8	0,75	98,03	2,5	92,5
40	Еленсі крот-трубочист засіб д/прочистки труб	8	0,75	98,78	2,5	95
34	Засіб д/кухні Містер мускул	7	0,66	99,44	2,5	97,5
31	Засіб для туалету Bref 4в1	6	0,56	100,00	2,5	100
Разом		1066	100		100	

Крива ABC-аналізу будується за отриманими значеннями кумулятивних часток реалізації товарів (стовпчик 5 табл. 15.23), що розподіляють товари за групами А, В і С, та відповідних їх позицій у торговому асортименті фірми (стовпчик 7 табл. 15.23). XYZ-аналіз дозволяє розподілити торговий асортимент фірми на три групи залежно від стабільності попиту, що безпосередньо впливає на точність прогнозування продажів товарів. Ознакою, на основі якої товари розподіляються за групами X, Y і Z, є коефіцієнт варіації попиту за кожною асортиментною позицією:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \cdot 100, \quad (15.11)$$

де  $x_i$  – значення попиту за асортиментною позицією, що оцінюється, за  $i$ -й період часу;

$\bar{x}$  – середнє за періодами оцінки значення попиту за асортиментною позицією;

$n$  - кількість періодів оцінки.



До групи *X* включають товари, попит на які рівномірний або допускає незначні коливання, що дозволяє з високою точністю прогнозувати їх продажів.

До групи *Y* відносяться товари, що реалізуються із значними коливаннями (наприклад, сезонними), що обмежує точність прогнозування.

Група *Z* включає товари з епізодичним попитом, що не дозволяє отримати точних і достовірних прогнозних оцінок їх продажів.

Правила розподілу об'єктів керування за коефіцієнтом варіації представлені в табл. 15.24.

Таблиця 15.24

Група	Інтервал значень коефіцієнта варіації
<i>X</i>	$0 \leq v < 10 \%$
<i>Y</i>	$10 \% \leq v < 25 \%$
<i>Z</i>	$25 \% \leq v < \infty$

Порядок проведення XYZ-аналізу приведений на рис. 15.12.

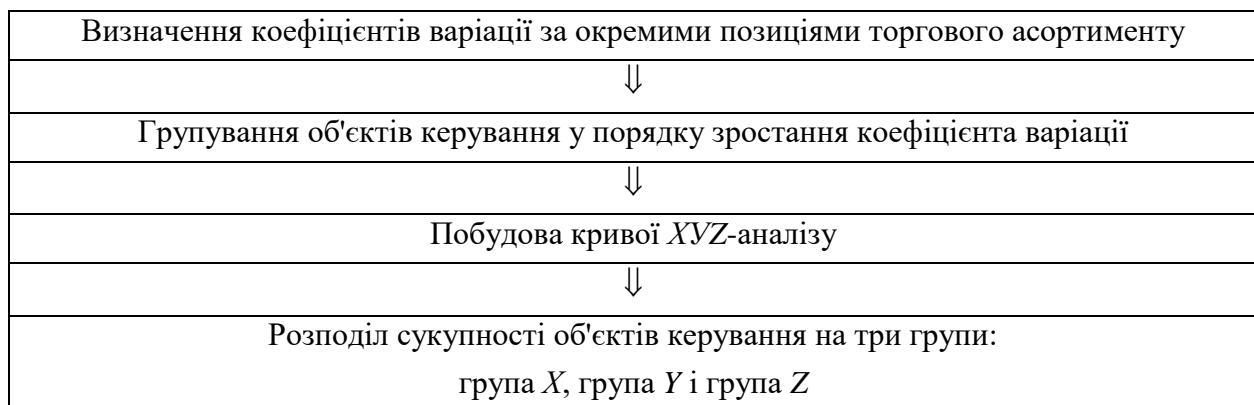


Рисунок 15.12 – Порядок проведення XYZ-аналізу

Результати розрахунку коефіцієнтів варіації за кожною асортиментною позицією товарів зведено до табл. 15.25.

Крива XYZ-аналізу будується за отриманими значеннями коефіцієнтів варіації, що розподіляють товари за групами *X*, *Y*, *Z*, та кумулятивних часток відповідних позицій товарів у торговому асортименті фірми.

Таблиця 15.25

№ по- зиції	Назва товару	Реалізація за квартал (тис. грн.)				Середнє значен- ня	Диспер- сія	Середньо- квадра- тичне відхилення	Коефі- цієнт варіації
		I	II	III	IV				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Освіжувач повітря для шафи Glade hang it and refresh	1,4	3,6	2,8	2,2	2,5	0,650	0,806	32,2
2	Освіжувач повітря Air Wick	3,8	4,8	5,9	4,5	4,75	0,572	0,757	15,9
3	Освіжувач повітря Glade мікроспрей	3,5	3,2	4,6	4,7	4	0,435	0,660	16,5
4	Ароматизатор повітря Air Wick	2,7	3,5	2,5	3,3	3	0,170	0,412	13,7
5	Освіжувач повітря автом. Glade	4,2	3,2	3,4	3,2	3,5	0,170	0,412	11,8
6	Glade арома кристал запaska	1,8	2,4	1,9	2,9	2,25	0,193	0,439	19,5
7	Рідина д/прання Perwoll	9,8	10,3	11,2	11,7	10,75	0,552	0,743	6,9
8	Кондиціонер д/білизни Silan	8,7	9,3	8,4	7,6	8,5	0,375	0,612	7,2
9	Пральний порошок Gala	17,7	18,6	16,5	17,2	17,5	0,585	0,765	4,4
10	Відбілювач сухий Snow	4,8	5,1	3,8	4,3	4,5	0,245	0,495	11,0
11	Пральний порошок Rex	8,2	8,9	10,2	9,7	9,25	0,583	0,763	8,3
12	Пральний порошок Tide	8,9	8,4	7,6	7,1	8	0,485	0,696	8,7
13	Відбілювач Ace	12,7	13,1	10,3	9,9	11,5	2,000	1,414	12,3
14	Пральний порошок Аріель	11,8	11,6	13,1	13,5	12,5	0,665	0,815	6,5
15	Кондиціонер Lenor	16,8	17,7	18,3	19,2	18	0,765	0,875	4,9
16	Кондиціонер д/тканин E	8,8	10,9	12,8	8,5	10,25	3,023	1,739	17,0
17	Пральний порошок Losk	23,5	24,3	23,7	22,5	23,5	0,420	0,648	2,8
18	Гель для прання Онух	4,7	6,1	5,4	4,8	5,25	0,312	0,559	10,6
19	Засіб рідкий д/прання дитячої білизни "Ушастый нянь"	12,8	11,4	10,7	10,1	11,25	1,013	1,006	8,9
20	Плямовивідник Vanish	7,2	11,1	11,4	6,3	9	5,175	2,275	25,3

Продовження таблиці 15.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Рідина д/миття посуду Trim	4,6	3,7	3,9	3,8	4	0,125	0,354	8,8
22	Рідина д/миття посуду Fairy	6,7	7,8	6,2	6,3	6,75	0,403	0,634	9,4
23	Засіб для миття посуду 7в1	4,3	5,1	5,4	4,2	4,75	0,262	0,512	10,8
24	Рідина д/миття посуду Фрекен бок	3,6	3,8	3,7	3,9	3,75	0,013	0,112	3,0
25	Бальзам-концентрат д/посуду Frosch	1,6	1,9	2,3	2,2	2	0,075	0,274	13,7
26	Білизна Маріванна	1,7	2,4	2,1	2,8	2,25	0,163	0,403	17,9
27	Засіб д/миття вікон Window	3,4	6,2	5,2	3,2	4,5	1,570	1,253	27,8
28	Порошок д/чищення Gala	2,2	2,5	3,1	2,2	2,5	0,135	0,367	14,7
29	Гель д/чистки поверхонь Містер мускул	6,8	7,7	6,5	7	7	0,195	0,442	6,3
30	Засіб антижир Юка	2,7	3,1	2,4	2,8	2,75	0,063	0,250	9,1
31	Засіб для туалету Bref 4в1	1,3	1,5	1,9	1,3	1,5	0,060	0,245	16,3
32	Миюча рідина д/прибирання Mr.Proper	7,6	7,7	6,7	7	7,25	0,173	0,415	5,7
33	Засіб чистячий для скла та зеркал Фрекен бок	2,5	2,7	3,2	3,6	3	0,185	0,430	14,3
34	Засіб д/кухні Містер мускул	1,7	1,5	1,6	2,2	1,75	0,072	0,269	15,4
35	Засіб д/пом'якшення води Calgon	13,8	12,4	10,6	10,2	11,75	2,088	1,445	12,3
36	Ополіскувач д/посудомийних машин Finish	4,7	5,2	6,3	5,8	5,5	0,365	0,604	11,0
37	Таблетки для посудомийних машин Yortex	4,7	5	4,6	4,7	4,75	0,023	0,150	3,2
38	Засіб д/прасування Sodasan	2,7	2,9	2,1	2,3	2,5	0,100	0,316	12,6
39	Дуо-капсули Losk color	6,1	7,2	6,4	6,3	6,5	0,175	0,418	6,4
40	Еленсі крот-трубочист засіб д/прочистки труб	1,7	1,9	2,4	2	2	0,065	0,255	12,7

Логічним завершенням інтегрованого *ABC* і *XYZ*-аналізу є побудова спеціальної матриці (табл. 15.26), яка дозволяє сформулювати пропозиції щодо управління торговим асортиментом фірми в залежності від того, до якої подвійної групи потрапили товари.

Таблиця 15.26

<i>AX</i>	<i>AY</i>	<i>AZ</i>
<i>BX</i>	<i>BY</i>	<i>BZ</i>
<i>CX</i>	<i>CY</i>	<i>CZ</i>

**Завдання:**

- Визначити які асортиментні позиції товарів увійшли до складу груп А, В, С торгового асортименту фірми.
- Побудувати криву *ABC*-аналізу та показати відсоткові співвідношення груп А, В і С за кумулятивними частками реалізації товарів та їх позицій у торговому асортименті фірми.
- Визначити які асортиментні позиції товарів увійшли до складу груп Х, У, Z торгового асортименту фірми.
- Побудувати криву *XYZ*-аналізу та показати відсоткові співвідношення груп Х, У і Z за кумулятивними частками позицій товарів у торговому асортименті фірми.
- Скласти матрицю *ABC* і *XYZ*-аналізу для торгового асортименту, виявити проблемні асортиментні позиції та надати пропозиції щодо оптимізації торгового асортименту фірми.

**Кейс «Визначення місця розташування розподільчого складу на території одного із об'єктів розподільчої мережі»**

Компанія «Ольвест» – оптовий посередник, який займається продажами будівельних матеріалів в Дніпропетровській області, створила розподільчу (дистрибутивну) мережу, що обслуговує 10 магазинів – споживачів продукції. Для мінімізації логістичних витрат на доставку будівельних матеріалів компанія розглядає можливість створення розподільчого складу з функціями єдиного постачальника в розподільчій мережі у пункті розміщення одного із споживачів.

Карта району розподільчої мережі з відстанями між споживачами, яких обслуговує розподільча мережа, показана на рис. 15.13.

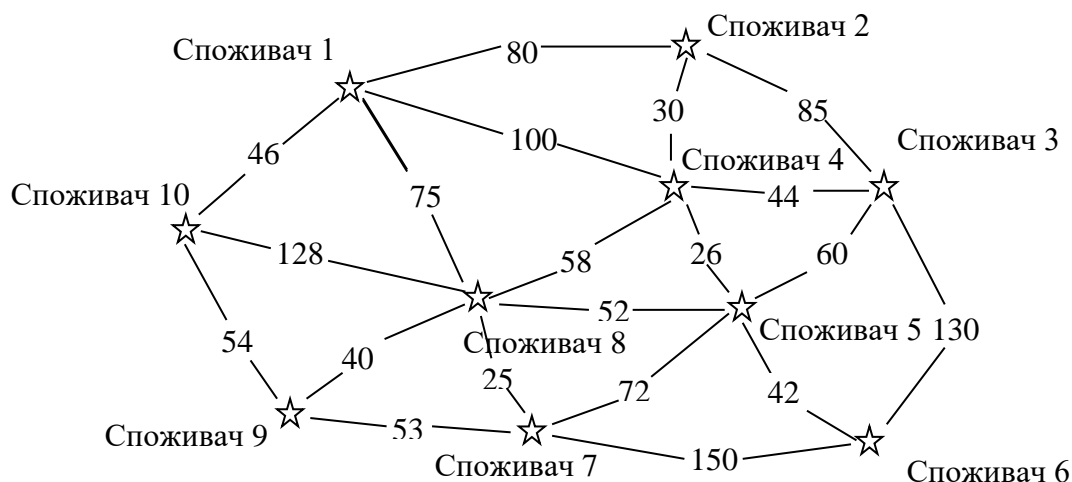


Рисунок 15.13 – Карта району, який обслуговує розподільча мережа

Величини вантажообігу за рік кожного магазину – споживача продукції наведені у табл. 15.27.

Таблиця 15.27

Номер споживача	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вантажообіг, т/рік	34	27	12	23	18	36	42	15	30	38

Якщо в розподільчій мережі відомі величини вантажообігу споживачів та відстані між ними, для вибору місця розташування розподільчого складу на території одного із цих споживачів доцільно застосувати метод перебору всіх можливих варіантів розташування складу за критерієм мінімальної сумарної транспортної роботи в мережі.

Розрахунок критерію здійснюється послідовно для кожного із споживачів розподільчої мережі. При цьому визначаються мінімальні відстані від обраного споживача до усіх інших споживачів мережі та розраховуються відповідні обсяги транспортної роботи шляхом множення величин відстаней на величини вантажообігу кожного із споживачів. Отримані сумарні величини обсягів транспортної роботи для кожного  $i$ -го споживача порівнюються між собою

$$W_i = \sum_{j=1}^K G_j l_{ij}, j \neq i, \quad (15.12)$$

де  $G_j$  – величина вантажообігу  $j$ -го споживача;

$l_{ij}$  – величина відстані від  $i$ -го до  $j$ -го споживача;

$K$  – кількість споживачів.

Визначення місця розташування розподільчого складу за критерієм мінімальної сумарної транспортної роботи для споживачів розподільчої мережі рекомендується виконати за формою, наданою в табл. 15.28.

Таблиця 15.28

Номер споживача	Вантажообіг споживача, т/міс.	Споживач 1		Споживач 2		...	Споживач $K$	
		Відстань від складу, км	Обсяг трансп. роботи, км т/міс	Відстань від складу, км	Обсяг трансп. роботи, км т/міс		Відстань від складу, км	Обсяг трансп. роботи, км т/міс
1	$G_1$	0	0	$l_{12}$	$G_1 l_{12}$	...	$l_{1K}$	$G_1 l_{1K}$
2	$G_2$	$l_{21}$	$G_2 l_{21}$	0	0	...	$l_{2K}$	$G_2 l_{2K}$
.								
.								
.								
$K$	$G_K$	$l_{K1}$	$G_K l_{K1}$	$l_{K2}$	$G_K l_{K2}$	...	0	0
Разом			$W_1$		$W_2$	...		$W_K$

Розподільчий склад розташовується на території того споживача, доставка продукції від якого забезпечує мінімальну сумарну транспортну роботу в мережі ( $W_i = \min$ ).

Оптимальні маршрути доставки продукції між пунктами розміщення магазинів у разі невеликої їх кількості можуть бути розраховані шляхом перебору можливих варіантів доставки. Однак, якщо кількість учасників розподільчої мережі значна, то необхідно застосовувати методи пошуку мінімальних шляхів на графі, наприклад, алгоритми Дейкстри, Белмана-Шимбела, Флойда.

Первинна матриця відстаней між пунктами розташування ланок розподільчої мережі оптового посередника приведена у табл. 15.29.

Таблиця 15.29

Вузли	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	80	-	100	-	-	-	75	-	46
2	80	0	85	30	-	-	-	-	-	-
3	-	85	0	44	60	130	-	-	-	-
4	100	30	44	0	26	-	-	-	-	-
5	-	-	60	26	0	42	72	52	-	-
6	-	-	130	-	42	0	150	-	-	-
7	-	-	-	-	72	150	0	25	53	-
8	75	-	-	58	52	-	25	0	40	128
9	-	-	-	-	-	-	53	40	0	54
10	46	-	-	-	-	-	-	128	54	0

Матриця оптимальних (найкоротших) шляхів доставки продукції між усіма ланками розподільчої мережі приведена у табл. 15.30.

Таблиця 15.30

Вузли	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>144</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>168</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>46</b>
2	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>30</b>						
3	<b>144</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>60</b>	<b>102</b>				
4	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>26</b>			<b>58</b>		
5	<b>126</b>		<b>60</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>72</b>	<b>52</b>		
6	<b>168</b>		<b>102</b>		<b>42</b>	<b>0</b>	<b>114</b>			
7	<b>100</b>				<b>72</b>	<b>114</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	
8	<b>75</b>			<b>58</b>	<b>52</b>		<b>25</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>94</b>
9	<b>100</b>						<b>53</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>54</b>
10	<b>46</b>							<b>94</b>	<b>54</b>	<b>0</b>

Розрахунки обсягів транспортної роботи в розподільній мережі подано у табл. 15.31.

- Визначити оптимальні шляхи доставки продукції між усіма ланками подільчої мережі.

- Розрахувати величини сумарної транспортної роботи, що здійснюється під доставки продукції від кожного магазину до усіх інших учасників подільчої мережі та визначити магазин, на території якого має бути міщений розподільчий склад оптового посередника.

Таблица 15.31

[illegible]



## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. У яких сферах людської діяльності використовується термін „логістика”?
2. Дайте визначення логістики як науки.
3. Дайте визначення логістики як процесу.
4. Охарактеризуйте зміст комплексів менеджменту, маркетингу та логістики.
5. Обґрунтуйте поділ комерційної діяльності підприємств на складові частини.
6. Дайте визначення і перерахуйте основні види комерційної діяльності підприємства.
7. Яким чином можуть бути сформовані види комерції орієнтовані на збут і маркетинг?

# Глава 16

---

## **ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

### **16.1 Нормативно- правові акти, що регламентують діяльність суб'єктів підприємницької діяльності в Україні**

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні законодавчу основу ведення малого і середнього бізнесу та застосування загальної або спрощеної системи оподаткування, обліку і звітності складають:

- Податковий кодекс України від 02.12.2010 року № 2755-VI із змінами і доповненнями;
- Господарський Кодекс України від 16.01.03 №436-IV із змінами та доповненнями;
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012;

– Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. № 996-XIV;

– Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39 із змінами і доповненнями.

Відповідно до ст. 55 п.3 Господарського кодексу України та Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 р., всі суб'єкти господарювання залежно від кількості працюючих та отриманих доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва.

**Так до суб'єктів мікропідприємництва належать:**

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

**Суб'єктами малого підприємництва є:**

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

**Суб'єктами великого підприємництва** є юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до **суб'єктів середнього підприємництва**.

Необхідно зазначити, що згідно зі ст. 63 Господарського кодексу України, *залежно від форми власності можуть діяти суб'єкти господарювання – юридичні особи малого та середнього бізнесу таких видів:*

- приватні підприємства, що діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання;
- комунальні підприємства, що діють на основі комунальної власності територіальної громади;
- колективні підприємства, які діють на основі власності трудового колективу;
- державні підприємства, що діють на основі державної власності;
- змішані підприємства, які діють на основі об'єднання майна різних форм власності.

Таким чином, зведені характеристики підприємств малого та середнього бізнесу, залежно від наведених вищеозначених в законодавчих актах України кількісних критеріїв, можна представити в таблиці 16.1.

Таблиця 16.1

## Кількісні характеристики підприємств за розміром

Кількість працівників на підприємстві за рік	Вид підприємства (за розміром)	Річний дохід, отриманий підприємством за рік
осіб $\leq 10$	мікропідприємство	млн. євро $\leq 2$
$10 < \text{осіб} \leq 50$	мале підприємство	$2 < \text{млн. євро} \leq 10$
$50 < \text{осіб} \leq 250$	середнє підприємство	$10 < \text{млн. євро} \leq 50$
$250 < \text{осіб}$	велике підприємство	$50 < \text{млн. євро}$

Оскільки одним з критеріїв віднесення юридичних осіб до суб'єктів малого та середнього підприємництва є середньооблікова чисельність працюючих, важливим є вміння правильно визначати цей показник.

Середньооблікова чисельність працюючих визначається згідно з Інструкцією зі статистики кількості працівників, затв. Наказом Державного комітету статистики України № 286 від 28.09.2005 р.

Середня кількість працівників суб'єктів підприємництва за період (місяць, квартал, з початку року, рік) визначається як сума таких показників:

- середньооблікової кількості штатних працівників;
- середньої кількості зовнішніх сумісників;
- середньої кількості працюючих за цивільно-правовими договорами.

***Середньооблікова кількість штатних працівників, кількість зовнішніх сумісників і працюючих за цивільно-правовими договорами*** за місяць обчислюється шляхом підсумовування їх кількості за кожний календарний день звітного місяця, включаючи вихідні, святкові та неробочі дні, і ділення одержаної суми на число календарних днів звітного місяця.

Необхідно зазначити, що при обчисленні середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу враховуються всі категорії працівників облікового складу, крім працівників, які перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами або для догляду за дитиною до досягнення нею віку, передбаченого чинним законодавством або колективним договором підприємства. Облік цих категорій працівників ведеться окремо. А кількість зовнішніх сумісників і працюючих за цивільно-правовими договорами ураховуються як цілі одиниці, незалежно від тривалості робочого часу протягом усього терміну дії договору.

***Приклад 1:*** Підприємство – ТОВ «Світязь» почало працювати 26 вересня 2016 року. Облікова кількість штатних працівників підприємства становила: 26 вересня – 31 особа, 27 вересня – 28 осіб, 29 вересня – 29 осіб, 30 вересня – 32 особи. Сума облікової кількості працівників за вересень – 120 осіб, календарна кількість днів у вересні – 30, середньооблікова кількість штатних працівників у вересні складатиме – 4 особи (120 : 30).

**Приклад 2:** Підприємство МП «Сокіл» мало середньооблікову кількість штатних працівників у 2016 році: у січні – 14 осіб, у лютому – 23 особи, у березні – 36 осіб. Середньооблікова чисельність штатних працівників за 1 квартал складатиме 24 особи  $((14 + 23 + 36) : 3)$ .

## **16.2 Державна підтримка суб'єктів малого та середнього бізнесу**

Основним законодавчим актом, щодо державної підтримки підприємств малого та середнього бізнесу в Україні є Закон України «Про розвиток та державну підтримку суб'єктів малого та середнього підприємництва» № 4618-VI від 22.03.2012 р.

*Відповідно до ст.3 цього Закону метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:*

- 1) створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;
- 2) забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;
- 3) стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- 4) сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;
- 5) забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян.

*Принципами державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:*

- 1) ефективність підтримки малого і середнього підприємництва;
- 2) доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва;
- 3) забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва, у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері;
- 4) створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва, що відповідають вимогам, передбаченим загальнодержавними, регіональними та місцевими програмами розвитку малого і середнього підприємництва, до участі у виконанні таких програм та для отримання державної підтримки;
- 5) ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм;
- 6) відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки;
- 7) доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Відповідно до ст. 4 Закону № 4618-VI **основними напрямками державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:**

- 1) удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;
- 2) запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, встановленим у податковому законодавстві;
- 3) залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;
- 4) забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо;
- 5) сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;

б) гарантування прав суб'єктів малого і середнього підприємництва під час здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності;

7) сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього підприємництва та скороченню строку проведення таких процедур;

8) організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;

9) впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг).

Відповідно ст. 13 Закону № 4618-VI ***державна підтримка не може надаватися наступним суб'єктам малого і середнього підприємництва:***

- кредитним організаціям, страховим організаціям, інвестиційним фондам, недержавним пенсійним фондам, професійним учасникам ринку цінних паперів, ломбардам;
- нерезидентам України, за винятком випадків, передбачених міжнародними договорами України;
- таким підприємствам, що здійснюють виробництво та/або реалізацію зброї, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, обмін валют;
- таким підприємствам, що здійснюють надання в оренду нерухомого майна, що є одним з основних видів діяльності;
- підприємствам, які визнані банкрутами або стосовно яких порушено справу про банкрутство;
- підприємствам, які мають заборгованість перед бюджетом, Пенсійним фондом України, фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування та ін.

Державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва включає фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку, у тому числі підтримку у сфері інновацій, науки і промислового виробництва, підтримку суб'єктів малого і середнього підприємництва, що провадять експортну діяльність, підтримку у



сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу.

## **16.3 Особливості організації бухгалтерського обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу**

Основи організації і ведення бухгалтерського обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу закріплені в розділі III Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIV від 16 липня 1999 року. Згідно п. 3 ст. 8 Закону №996-XIV «відповідальність за організацію бухгалтерського обліку і забезпечення фіксації фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом установленого терміну, але не менш трьох років, несе власник (власники) чи уповноважений орган (посадова особа), що здійснює керівництво підприємством відповідно до законодавства й установчих документів». Отже, **власник або керівник підприємства повинен:**

- організувати процес бухгалтерського обліку на підприємстві;
- забезпечити всі умови для фіксації фактів господарських операцій у первинних документах;
- забезпечити умови для збереження вже оброблених первинних документів протягом як мінімум трьох років, а якщо для деяких документів установлений більш тривалий термін збереження, то повинні бути створені відповідні умови - наявність архівних приміщень, захист документів від псування і знищення, збереження документів у визначеному порядку та ін.;

- такі ж саме умови слід забезпечити для збереження реєстрів синтетичного обліку і звітності.

Згідно п. 4 ст. 8 Закону №996-XIV *підприємства малого та середнього бізнесу можуть обирати наступні форми організації ведення бухгалтерського обліку:*

- введення в штат підприємства посади бухгалтера або організація бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером;
- користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку – приватного підприємця;
- ведення бухгалтерського обліку аудиторською фірмою;
- самостійне ведення бухгалтерського обліку та складання звітності безпосередньо власником або керівником підприємства.

Таким чином, кожне підприємство самостійно обирає форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів, порядку і способу реєстрації та узагальнення в них інформації з дотриманням єдиних засад, встановлених цим законом, та з урахуванням особливостей своєї діяльності і технології обробки облікових даних. Податковий облік на підприємствах малого та середнього бізнесу (ПМСБ) здійснюється з урахуванням вимог податкового законодавства.

Основною бухгалтерського обліку на підприємстві є чітке та обов'язкове документування усіх господарських операцій, про що зазначено в ст. 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIV. Бухгалтерії ПМСБ необхідно розробити пакети первинних документів відповідно до завдань обліку за кожною ділянкою: облік матеріальних цінностей, облік основних засобів та необоротних активів, облік заробітної плати, облік розрахунків з кредиторами та дебіторами, облік готової продукції та ін. Згідно з Положенням «Про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» **первинні документи** – це письмові свідоцтва, що фіксують та підтверджують господарські операції, включаючи розпорядження та дозволи адміністрації (власника) на їх проведення.

Бухгалтерські документи можуть бути створені ручним або машинним способом, і при цьому вони мають бути записані на паперовому або магнітному носії. При цьому, *створений документ повинен мати такі необхідні реквізити:*

- назва підприємства, установи, від імені яких складений документ;
- назва документа (форми);
- дата і місце складання;
- зміст господарської операції та її обсяг (у натуральному і вартісному виразі);
- посади, прізвища і підписи осіб, відповідальних за дозвіл та здійснення господарської операції і складання первинного документа.

ПМСБ повинно вживати всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та забезпечувати їх належне зберігання протягом встановленого терміну. Відповідальність за несвоєчасне складання первинних документів і облікових регістрів та недостовірність відображених у них даних несуть особи, які склали та підписали ці документи.

На підприємстві з метою упорядкованості руху та своєчасного одержання первинних документів для записів у бухгалтерському обліку розроблюється графік документообігу.

Для відображення усіх господарських операцій, які відбуваються на підприємствах малого та середнього бізнесу бухгалтер використовує план рахунків, який затверджується Міністерством фінансів України.

***Суб'єкти малого та середнього підприємництва – юридичні особи мають право вибору системи рахунків бухгалтерського обліку, а саме:***

а) План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291:

– використання одночасно рахунків класів 8 «Витрати за елементами» і 9 «Витрати діяльності»;

– використання тільки рахунків класу 9 «Витрати діяльності»;

– використання тільки рахунків класу 8 «Витрати за елементами»;

б) План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємництва, затверджений наказом МФУ від 19.04.2001 № 186 (спрощений план рахунків).

Згідно з п. 2 наказу №186 спрощений План рахунків можуть застосовувати суб'єкти підприємницької діяльності – юридичні особи, визнані згідно чинному законодавству суб'єктами малого підприємництва, і складати фінансову

звітність у відповідності з вимогами П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затв. наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39.

Таким чином, можна зазначити, що суб'єкти підприємництва – юридичні особи малого бізнесу, до яких ми відносимо підприємства мікропідприємництва та малі підприємства (таблиця 16.1) можуть обирати використання загального Плану рахунків №291 або спрощеного Плану рахунків №186 та заповнювати фінансову звітність відповідно П(С)БО 25 (такий вибір залежить від конкретних умов виробничо-фінансової діяльності підприємства), а суб'єкти підприємництва – юридичні особи середнього бізнесу можуть використовувати тільки загальний План рахунків №291 та складати фінансову звітність у відповідності з вимогами НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 та Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності №433 від 28.03.2013 р.

Спрощений план рахунків (табл. 16.2) відрізняється від загального кількістю рахунків, на яких підприємством накопичується та систематизується більш узагальнена інформація про однорідні об'єкти обліку.

Таблиця 16.2

План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єкта малого підприємництва

Синтетичні рахунки		Призначення
Код	Назва	
1	2	3
10	Основні засоби	Облік та узагальнення інформації про основні засоби, інші необоротні матеріальні активи та нематеріальні активи.
13	Знос необоротних активів	Облік та узагальнення інформації про знос основних засобів, інших необоротних матеріальних і нематеріальних активів.
14	Довгострокові фінансові інвестиції	Облік та узагальнення інформації про довгострокові фінансові інвестиції.
15	Капітальні інвестиції	Облік та узагальнення інформації про капітальні інвестиції.
18	Інші необоротні активи	Облік та узагальнення інформації про довгострокову дебіторську заборгованість, інші необоротні активи

Продовження таблиці 16.2

1	2	3
20	Виробничі запаси	Облік та узагальнення інформації про сировину та матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо, тару, будівельні, запасні частини, матеріали сільськогосподарського призначення, тварини на вирощуванні та відгодівлі, малоцінні та швидкозношувані предмети і транспортно-заготівельні витрати.
21	Поточні біологічні активи	Облік та узагальнення інформації про поточні біологічні активи і тваринництва
23	Виробництво	Облік та узагальнення інформації про основне та допоміжне виробництво, виробничі браки.
26	Готова продукція	Облік та узагальнення інформації про готову продукцію, товари, транспортно-заготівельні витрати та торговельну націнку.
30	Каса	Облік та узагальнення інформації про готівку та грошові документи.
31	Рахунки в банках	Облік та узагальнення інформації про грошові кошти на рахунках в банках, еквіваленти грошових коштів та грошові кошти в дорозі.
35	Поточні фінансові інвестиції	Облік та узагальнення інформації про поточні фінансові інвестиції.
37	Розрахунки з різними дебіторами	Облік та узагальнення інформації про розрахунки з покупцями та замовниками, підзвітними особами з іншими дебіторами, про короткострокові векселі одержані, про резерв сумнівних боргів.
39	Витрати майбутніх періодів	Облік та узагальнення інформації про витрат майбутніх періодів
40	Власний капітал	Облік та узагальнення інформації про статутний, пайовий, додатковий, резервний, неоплачений, вилучений капітал.
44	Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)	Облік та узагальнення інформації про нерозподілені прибутки (непокриті збитки), про використання прибутку.
47	Забезпечення майбутніх витрат і платежів	Облік та узагальнення інформації про забезпечення майбутніх витрат та платежів, цільове фінансування
48	Цільове фінансування і цільові надходження	Облік та узагальнення інформації про залишки коштів цільового фінансування і цільових надходжень з бюджету та ін. джерел, у т. ч. суми коштів, вивільнені від оподаткування у зв'язку з наданням пільг з податку на прибуток

## Закінчення таблиці 16.2

1	2	3
55	Інші довгострокові зобов'язання	Облік та узагальнення інформації про довгострокові позики, довгострокові векселі видані, довгострокові зобов'язання за облігаціями, довгострокові зобов'язання з оренди та інші довгострокові зобов'язання.
64	Розрахунки за податками та платежами	Облік та узагальнення інформації про розрахунки за податками, обов'язковими платежами, про податкові зобов'язання, податковий кредит, розрахунки за єдиним соціальним внеском.
66	Розрахунки за виплатами працівникам	Облік та узагальнення інформації про розрахунки з оплати праці.
68	Розрахунки за іншими операціями	Облік та узагальнення інформації про розрахунки з постачальниками та підрядниками, з учасниками, про короткострокові позики, короткострокові векселі видані, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями і розрахунки за іншими операціями.
69	Доходи майбутніх періодів	Облік та узагальнення інформації про доходи майбутніх періодів.
70	Доходи від реалізації	Облік та узагальнення інформації про загальний дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
74	Інші доходи	Облік та узагальнення інформації про суми інших доходів від операційної та звичайної діяльності підприємства, крім доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
79	Фінансові результати	Облік та узагальнення інформації про фінансові результати
90	Собівартість реалізації	Облік та узагальнення інформації про виробничу собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) та/або собівартість реалізованих товарів.
91	Загальновиробничі витрати	Облік та узагальнення інформації про накладні виробничі витрати на організацію та управління виробництвом, а також витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування.
96	Інші витрати	Облік та узагальнення інформації про інші витрати операційної діяльності та інші витрати звичайної діяльності, а також обліковується належна до сплати за звітний період сума податків і зборів.

Першою цифрою коду визначено клас рахунків, другою – номер синтетичного рахунка. Для відображення в обліку господарських операцій обов'язково повинні застосовуватися код класу і код синтетичного рахунка, тобто перші дві цифри. Коди наведені в Плані рахунків і не можуть змінюватися за бажанням підприємства. З метою забезпечення необхідної деталізації та аналітичності обліково-економічної інформації підприємства можуть вводити до спрощеного Плану рахунків субрахунки, виходячи з призначення рахунків і потреб управління.

*Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємства, у т.ч. суб'єкти малого підприємництва, мають право самостійного вибору форми бухгалтерського обліку:*

- а) простої форми бухгалтерського обліку;
- б) спрощеної форми бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 25.06.2003р. № 422;
- в) спрощеної форми бухгалтерського обліку із застосуванням реєстрів відповідно до Наказу МФУ від 15.06.2011р. № 720;
- г) автоматизованої форми бухгалтерського обліку – комп'ютерної бухгалтерської програми, що передбачає створення реєстрів бухгалтерського обліку.

**Проста форма бухгалтерського обліку.** При простій формі бухгалтерського обліку реєстрація первинних облікових документів, відображення операцій на рахунках, визначення собівартості продукції і фінансового результату ведеться в Журналі обліку господарських операцій, порядок застосування та форма якого визначені Наказом МФУ від 25.06.2003р. № 422 «Про затвердження Методичних рекомендацій по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами». Журнал містить усі застосовувані на малому підприємстві бухгалтерські рахунки, є комбінованим реєстром аналітичного і синтетичного обліків.

В Журналі обліку господарських операцій записи здійснюються на підставі первинних та зведених документів, відомостей нарахування заробітної плати і амортизації тощо з відображенням суми операції на рахунках бухгалтерського обліку.

Журнал ведеться щомісяця. Для аналітичного обліку розрахунків з оплати праці, з дебіторами і кредиторами суб'єкти малого підприємництва застосовують

Відомість 3-м підсумкові дані якої заносяться до Журналу обліку господарських операцій. Проста форма бухгалтерського обліку схематично наведена на рис. 16.1.

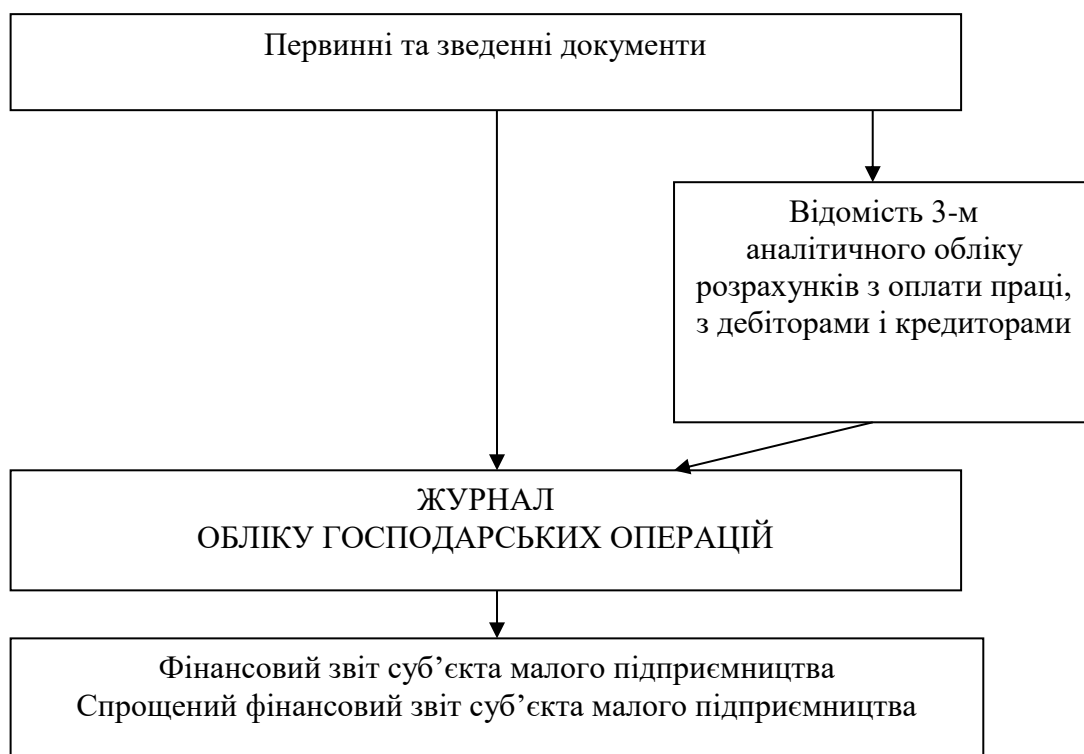


Рисунок 16.1 – Схема простої форми бухгалтерського обліку

**Спрощена форма бухгалтерського обліку** рекомендована для застосування юридичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності (крім банків) з ознаками СМП, а також юридичними особами (крім бюджетних установ), що не займаються підприємницькою (комерційною) діяльністю.

Порядок застосування та форми облікових реєстрів визначені Наказом МФУ від 25.06.2003р. № 422 «Про затвердження Методичних рекомендацій по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами».

Формування даних для записів у реєстрах бухгалтерського обліку здійснюється групуванням однакової за економічним змістом інформації первинних документів у допоміжних відомостях, аркушах-розшифровках та інших зведених документах. Спрощена форма бухгалтерського обліку передбачає застосування наступних облікових реєстрів (таблиця 16.3) та схематично наведена на рис. 16.2.



Таблиця 16.3

Облікові реєстри при спрощеній формі бухгалтерського обліку

Назва відомостей	Розділи
1. Відомість 1-м	Розділ I. Облік готівки і грошових документів Розділ II. Облік грошових коштів та їх еквівалентів
2. Відомість 2-м.	Облік запасів
3. Відомість 3-м	Розділ I. Облік розрахунків з дебіторами і кредиторами, за податками і платежами, облік довгострокових зобов'язань і доходів майбутніх періодів Розділ II. Облік розрахунків з оплати праці
4. Відомість 4-м	Розділ I. Облік необоротних активів і зносу Розділ II. Облік капітальних і фінансових інвестицій та інших необоротних активів
5. Відомість 5-м	Розділ I. Облік витрат Розділ II. Облік витрат на виробництво Розділ III. Облік доходів і фінансових результатів Розділ IV. Облік власного капіталу, витрат майбутніх періодів, забезпечень майбутніх витрат і платежів
6. Оборотно-сальдова відомість	



Рисунок 16.2 – Схема спрощеної форми бухгалтерського обліку

**Форма бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва (СМП) – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат.** Право ведення спрощеного обліку доходів і витрат мають

суб'єкти малого підприємництва, які відповідають критеріям, визначеним у гл. 1 розділу XIV Податкового кодексу України і є платниками єдиного податку.

Порядок застосування та форми облікових реєстрів визначені Наказом МФУ від 15.06.2011р. № 720 «Про затвердження методичних рекомендацій із застосування реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами».

Запропонована система реєстрів призначена для реєстрації та узагальнення інформації в них без застосування подвійного запису для складання Спрощеного фінансового звіту СМП згідно до П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Форма бухгалтерського обліку для СМП – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат схематично наведена на рисунку 16.3.

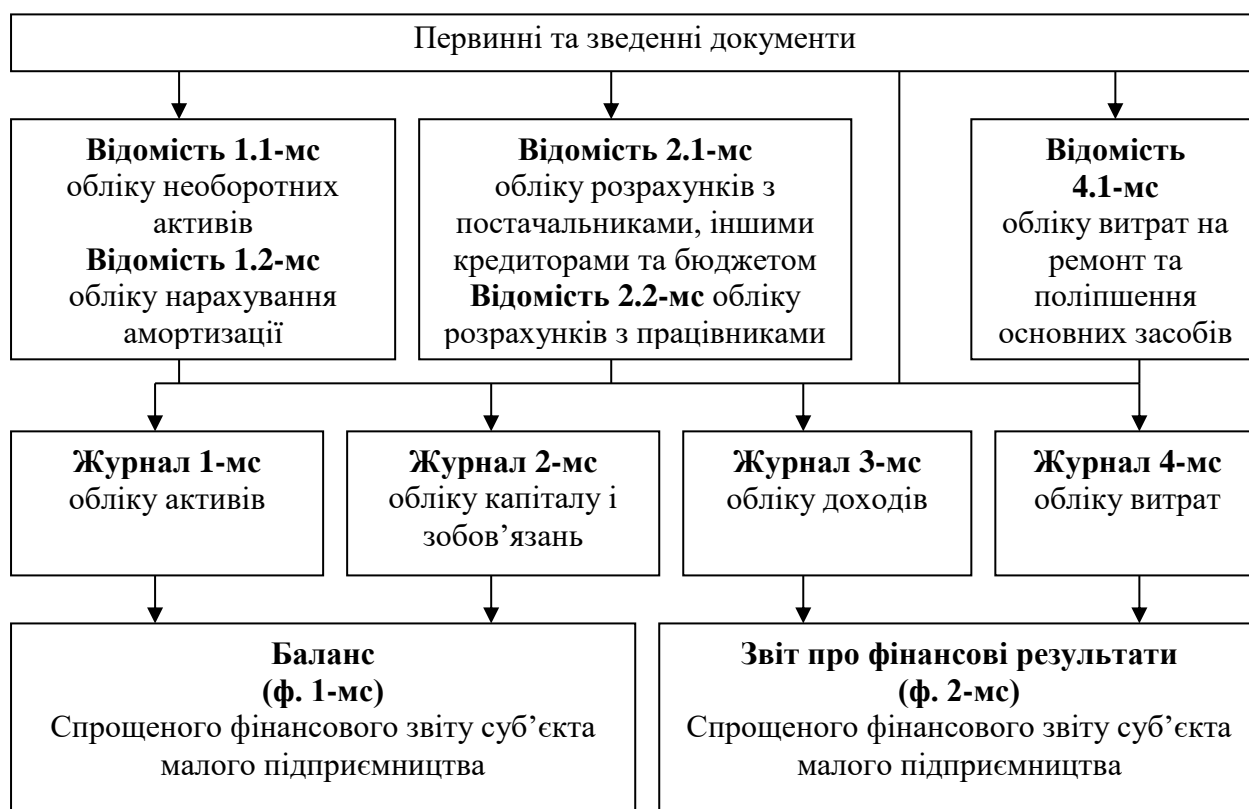


Рисунок 16.3 – Схема форми бухгалтерського обліку для СМП – юридичних осіб, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат

Регістри бухгалтерського обліку складають щомісячно, їх підписує головний бухгалтер або особа, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку. Всі господарські операції відображають в бухгалтерських реєстрах за той звітний період, в якому відбулися операції. Інформацію про господарські операції з

регістрів використовують для складання фінансової звітності, інвентаризаційної та аналітичної роботи.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Назвіть нормативно-правові акти, що регламентують діяльність суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.
2. Визначте поняття підприємства малого бізнесу.
2. Надайте характеристику підприємствам середнього бізнесу.
3. Визначте поняття підприємства великого бізнесу.
4. Розкрийте в чому полягає державна підтримка підприємств малого та середнього бізнесу.
5. Перелічіть суб'єкти малого і середнього підприємництва, яким не може надаватися державна підтримка
6. Опишіть особливості застосування загального та спрощеного Плану рахунків.
7. У чому полягає відмінність форм бухгалтерського обліку для підприємств малого бізнесу.
8. Опишіть просту форму бухгалтерського обліку.
9. Опишіть спрощену форму бухгалтерського обліку.

# Глава 17

---

## **СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ, ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

### **17.1 Сутність та основні елементи облікової політики підприємств суб'єктів малого та середнього підприємництва**

*Облікова політика* - це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством малого та середнього бізнесу для складання і надання фінансової звітності внутрішнім та зовнішнім її користувачам з врахуванням особливостей діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що міжнародні стандарти обліку визначають облікову політику як сукупність принципів, основ, домовленостей, правил та процедур, які приймаються керівництвом при складанні та поданні фінансових звітів. Таким чином, облікова політика формується на підприємстві малого та середнього бізнесу шляхом вибору способів ведення бухгалтерської обліку із тих, які

допускаються нормативними документами, з обов'язковим врахуванням особливостей та факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища щодо підприємства.

**Основними складовими облікової політики**, які визначені та оформлені на підприємстві у формі розпорядчого документа (наказі або рішенні про облікову політику» є два розділи:

***Розділ 1 «Організація бухгалтерського обліку»;***

***Розділ 2 «Методика бухгалтерського обліку».***

В частині організаційного аспекту обліку в наказі доречно визначити наступні положення:

- 1) Порядок роботи облікового апарату підприємства, а саме: організаційна форма бухгалтерської служби (хто здійснює бухгалтерський облік);
- 2) Обрана для використання форма бухгалтерського обліку (журнально-ордерна, проста, спрощена, автоматизована);
- 3) Правила оформлення первинних та зведених облікових документів (правила документообігу) та спосіб обробки економічної та облікової інформації (ручний, комп'ютерний, частково комп'ютеризований) на підприємстві;
- 4) Використання системи рахунків бухгалтерського обліку (План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р № 291 чи План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємництва, затверджений наказом МФУ від 19.04.2001р. № 186.);
- 5) Встановлення системи внутрішньогосподарського контролю на підприємстві (за самостійним рішенням керівництва ПМСБ);
- 6) Встановлення порядку проведення інвентаризації активів і зобов'язань для достовірності даних бухгалтерського обліку і фінансової звітності підприємства.

***Згідно з розд. II Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства, затв. наказом МФУ від 27.06.2013р. № 635 у розпорядчому документі про облікову політику підприємство малого та середнього бізнесу визначає наступні положення щодо методики обліку:***

- методи оцінки вибуття запасів;
- періодичність визначення середньозваженої собівартості одиниці запасів;

- порядок обліку і розподілу транспортно-заготівельних витрат;
- методи амортизації основних засобів та інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів;
  - вартісні ознаки предметів, що входять до складу малоцінних необоротних матеріальних активів;
  - підходи до переоцінки необоротних активів;
  - застосування класу 8 та/або 9 Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій;
  - підходи до періодичності зарахування сум дооцінки необоротних активів до нерозподіленого прибутку;
  - метод обчислення резерву сумнівних боргів (у разі потреби – спосіб визначення коефіцієнта сумнівності);
  - перелік створюваних забезпечень майбутніх витрат і платежів;
  - порядок оцінки ступеня завершеності операцій з надання послуг;
  - засади ціноутворення у внутрішньогосподарських розрахунках;
  - перелік і склад змінних і постійних загальновиробничих витрат, бази їх розподілу;
  - перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг);
  - порядок визначення ступеня завершеності робіт за будівельним контрактом;
  - дату визначення придбаних в результаті систематичних операцій фінансових активів;
  - базу розподілу витрат за операціями з інструментами власного капіталу;
  - кількісні критерії та якісні ознаки суттєвості інформації про господарські операції, події та статті фінансової звітності;
  - критерії розмежування об'єктів операційної нерухомості та інвестиційної нерухомості;
  - підходи до класифікації пов'язаних сторін;
  - дату первісного визнання необоротних активів та групи вибуття як утримуваних для продажу;

- складання окремого балансу філіями, представництвами, відділеннями та іншими відокремленими підрозділами підприємства;
- періодичність та об'єкти проведення інвентаризації;
- визначення одиниці аналітичного обліку запасів.

Згідно з принципом послідовності облікова політика підприємства приймається на кілька років і не повинна змінюватися щорічно. При цьому необхідно відзначити, *що зміни в обліковій політиці підприємства можливі* у випадках, передбачених п. 9 П(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» та п.3.3 «Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства», а саме – *якщо*:

- змінюються на підприємстві статутні вимоги;
- змінюються вимоги органу, який здійснює функції з державного регулювання методології бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
- зміни облікової політики забезпечать більш достовірне відображення подій (господарських операцій) у бухгалтерському обліку і фінансовій звітності.

## **17.2 Загальна та спрощена система оподаткування, обліку і звітності для юридичних осіб – суб'єктів малого та середнього бізнесу. Загальні риси та відмінності**

Суб'єкти підприємницької діяльності – юридичні особи, які відносяться до підприємств малого та середнього бізнесу на свій розсуд приймають рішення

щодо обрання загальної або спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності.

Якщо суб'єкт господарювання – юридична особа, які відносяться до підприємств малого та середнього бізнесу обирає загальну систему оподаткування, обліку та звітності, його діяльність підпадає під дію основних Законів України, ПКУ, ГКУ, КЗ(п)П, П(С)БО, МСФЗ та інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку та оподаткування підприємств. Таке підприємство є платником загальнодержавних та місцевих податків відповідно до ст.9 та ст.10 Податкового Кодексу України.

***До загальнодержавних податків належать:***

- податок на прибуток підприємств;
- податок на доходи фізичних осіб;
- податок на додану вартість;
- акцизний податок;
- екологічний податок;
- рентна плата;
- мити;

***До місцевих податків належать:***

- податок на майно.

***До місцевих зборів належать:***

- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- туристичний збір.

Проте ***спрощена система оподаткування, обліку та звітності – це особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, на сплату єдиного податку в порядку та на умовах, визначених чинним законодавством, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності.***

З 1 січня 2015 року кількість груп платників єдиного податку зменшено з 6-ти до 4-х:

***перша група*** – фізособи – підприємці, які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або провадять господарську діяльність з надання побутових послуг населенню, річний дохід яких складає 300 тис. грн. та які не використовують працю найманих осіб;



**друга група** – фізособи – підприємці, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню, виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства, що протягом календарного року відповідають сукупності таких критеріїв:

–кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб;

–обсяг доходу не перевищує 1,5 млн. грн.

**третья група** – фізособи – підприємці та юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що протягом календарного року відповідають сукупності таких критеріїв:

–кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах – не обмежена;

–обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн.

**четверта група** – сільськогосподарські товаровиробники, частка с/г товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік яких дорівнює або перевищує 75 %.

Підприємства малого та середнього бізнесу (ПМСБ), які обрали спрощену систему оподаткування і які відповідають вищезначеним критеріям єдиноподатківців, відносяться до **третьої групи платників єдиного податку**.

Проте, відповідно ст. 291.5 ПКУ, **не можуть бути платниками єдиного податку підприємства малого та середнього бізнесу, якщо вони здійснюють наступні види діяльності:**

- 1) діяльність з організації, проведення азартних ігор, лотерей, парі;
- 2) обмін іноземної валюти;
- 3) виробництво, експорт, імпорт, продаж підакцизних товарів (крім роздрібного продажу паливно-мастильних матеріалів в ємностях до 20 літрів);
- 4) видобуток, виробництво, реалізацію дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з них;
- 5) видобуток, реалізацію корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення;
- 6) діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування»;

- 7) діяльність з управління підприємствами;
- 8) діяльність з надання послуг пошти (крім кур'єрської діяльності) та зв'язку (крім діяльності, що не підлягає ліцензуванню);
- 9) діяльність з продажу предметів мистецтва та антикваріату, діяльність з організації торгів (аукціонів) виробами мистецтва, предметами колекціонування або антикваріату;
- 10) діяльність з організації, проведення гастрольних заходів;
- 11) страхові (перестрахові) брокери, банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії, інші фінансові установи, визначені законом; реєстратори цінних паперів;
- 12) суб'єкти господарювання, у статутному капіталі яких сукупність часток, що належать юридичним особам, які не є платниками єдиного податку, дорівнює або перевищує 25 відсотків;
- 13) представництва, філії, відділення та інші відокремлені підрозділи юридичної особи, яка не є платником єдиного податку;
- 14) юридичні особи - нерезиденти;
- 15) суб'єкти господарювання, які на день подання заяви про реєстрацію платником єдиного податку мають податковий борг, крім безнадійного податкового боргу, що виник внаслідок дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин).

***Ставка податку для платників єдиного податку ПМСБ 3 групи визначено у розмірі:***

- 3 % доходу – якщо підприємство зареєстровано платником податку на додану вартість (ПДВ);
- 5 % доходу – якщо підприємство не є платником ПДВ.

Ставка в подвійному розмірі (у випадках, визначених п. 293.5 ПКУ) – 6% (зі сплатою ПДВ) або 10% (без сплати ПДВ) відповідно нараховується:

- 1) від суми перевищення ліміту обсягу доходу;
- 2) від доходу, отриманого із застосуванням способу розрахунків, відмінного від грошового;
- 3) від доходу, отриманого від видів діяльності, що не дають право застосовувати спрощену систему оподаткування.

Порядок визначення доходів та їх склад для платників єдиного податку третьої групи – підприємств малого та середнього бізнесу визначено ст. 292 ПКУ. Згідно з пп. 2 п. 292.1 ПКУ **доходом платників ЄП – ПМСБ** є будь-який дохід, включаючи дохід представництв, філій, відділень, отриманий протягом податкового (звітного) періоду в:

- грошовій формі (готівковій та/або безготівковій);
- матеріальній або нематеріальній формі.

**До суми доходу ПМСБ включається:**

- вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг);
- сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (для 3 групи-платників ПДВ);
- вартість реалізованих протягом звітного періоду товарів (робіт, послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів, визначених ПКУ;
- винагороди за договорами доручення, комісії, транспортного експедирування, агентськими договорами (без урахування транзитних сум).

Необхідно звернути увагу на те, що **при продажу ОЗ ПМСБ – єдиноподатківцями, дохід визначається як сума коштів, отриманих від їх продажу**. Якщо основні засоби продані після їх використання протягом 12 календарних місяців з дня введення в експлуатацію, дохід визначається як різниця між сумою коштів, отриманою від продажу таких основних засобів, та їх залишковою балансовою вартістю, що склалася на день продажу.

Дохід, виражений в іноземній валюті, перераховується у гривнях за офіційним курсом гривні до іноземної валюти, встановленим Національним банком України на дату отримання такого доходу.

Перелік податків і зборів, від обов'язку нарахування, сплати та подання податкової звітності з яких звільнені платники єдиного податку підприємства малого та середнього бізнесу, визначено у статті 297 ПКУ та відображено в таблиці 17.1.

**Звітним періодом для платників єдиного податку – підприємств малого та середнього бізнесу (ПМСБ)**, які відносяться до третьої групи є календарний квартал. Термін подання звіту – «Податкової декларації платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи)», форма якої затверджена наказом Міністерства фінансів України 19 червня 2015 року №578, протягом 40 днів після

закінчення кварталу. Для підприємств (ПМСБ), які перейшли на сплату єдиного податку із податку на прибуток, перший податковий (звітний) період починається з першого числа місяця, що настає за наступним податковим (звітним) кварталом, у якому таким особам виписано свідоцтво платника єдиного податку, і закінчується останнім календарним днем останнього місяця такого періоду. **Термін оплати єдиного податку** ПМСБ – 10 календарних днів після останнього терміну подання декларації за звітний квартал, тобто 50 днів після закінчення кварталу. Сплата єдиного податку здійснюється за місцем податкової адреси ПМСБ.

Таблиця 17.1

Перелік податків та зборів від яких звільнено  
ПМСБ – платники єдиного податку в 2016 році

Податки та збори
Податок на прибуток підприємств
ПДВ з операцій з постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, крім податку на додану вартість, що сплачується: юридичними особами – ПМСБ, які обрали ставку єдиного податку 3%; та платниками єдиного податку четвертої групи.
Податок на майно (в частині земельного податку), крім земельного податку за земельні ділянки, що не використовуються: платниками єдиного податку юридичними особами – ПМСБ третьої групи для провадження господарської діяльності; та платниками єдиного податку четвертої групи для ведення сільськогосподарського товаровиробництва.
Рентна плата за спеціальне використання води платниками єдиного податку четвертої групи

Платники єдиного податку зобов'язані перейти на сплату інших податків і зборів у випадках та в строки, які відображено в таблиці 17.2.

Для обрання або переходу на спрощену систему підприємствами малого та середнього бізнесу (ПМСБ) потрібно не пізніше ніж за 15 календарних днів до

початку наступного кварталу подати заяву до Державної Податкової Служби в один з таких способів:

- 1) особисто або уповноваженою на це особою;
- 2) поштою з повідомленням про вручення та з описом вкладення;
- 3) засобами електронного зв'язку в електронній формі з дотриманням умови щодо реєстрації електронного підпису підзвітних осіб;
- 4) держреєстратору як додаток до реєстраційної картки.

Таблиця 17.2

Умови переходу ПМСБ з єдиного податку на сплату  
інших податків і зборів

Випадки для переходу на сплату інших податків і зборів	Строки переходу
У разі перевищення протягом календарного року встановленого обсягу доходу	З першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) кварталом, у якому відбулося перевищення
У разі застосування платником ЄП іншого способу розрахунків, ніж в грошовій формі (готівковій та/або безготівковій)	З першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) періодом, у якому допущено такий спосіб розрахунків
У разі здійснення видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування, або невідповідності вимогам організаційно-правових форм господарювання	З першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) періодом, у якому здійснювалися такі види діяльності або відбулася зміна організаційно-правової форми
У разі здійснення видів діяльності, не зазначених у реєстрі платників єдиного податку	З першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) періодом, у якому здійснювалися такі види діяльності
У разі наявності податкового боргу на кожне перше число місяця протягом двох послідовних кварталів	В останній день другого із двох послідовних кварталів

У заяві ПМСБ зазначаються такі обов'язкові відомості:

- найменування суб'єкта господарювання, код за ЄДРПОУ;
- податкову адресу суб'єкта господарювання;
- місце провадження господарської діяльності;
- обрані ПМСБ види господарської діяльності згідно з КВЕД ДК 009:2010;
- обрані суб'єктом господарювання група та ставка єдиного податку або зміна групи та ставки;
- середньооблікова чисельність працівників;
- дата (період) обрання або переходу на спрощену систему оподаткування.

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Надайте та розкрийте сутність поняття облікової політики. Які елементи облікової політики повинні розкривати суб'єкти підприємництва – підприємства малого та середнього бізнесу (ПМСБ)?
2. Які питання стосовно методики обліку повинні розкриватися у наказі про облікову політику ПМСБ?
3. В яких випадках підприємство малого та середнього бізнесу має право вносити зміни у наказ про облікову політику?
4. Якщо підприємство малого та середнього бізнесу обрало загальну систему оподаткування, обліку та звітності – визначте платником яких загальнодержавних податків воно є?
5. Визначте місцеві податки та збори, які сплачує підприємство малого та середнього бізнесу, що обрало загальну систему оподаткування.
6. Дайте характеристику спрощеній системі оподаткування, обліку та звітності ПМСБ.
7. У чому полягає відмінність спрощеної системи оподаткування від загальної?
8. Визначте кількість груп платників єдиного податку та надайте їм коротку характеристику.

9. Хто не може бути платником єдиного податку відповідно до Податкового кодексу України?

10. Поясніть що ПМСБ включають до суми доходу, з якого нараховують єдиний податок?

11. Визначити перелік податків та зборів від яких звільняються ПМСБ – платники єдиного податку, що відносяться до третьої групи.

12. Охарактеризуйте порядок нарахування та строки сплати єдиного податку.

13. Розкрийте умови переходу ПМСБ з єдиного податку на сплату інших податків і зборів.

# Глава 18

## ОБЛІК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

### 18.1 Облік основних засобів, їх класифікація та оцінка

Ведення обліку основних засобів для всіх типів підприємств і в тому числі підприємств малого та середнього бізнесу регламентується П(С) БО 7 «Основні засоби», а нематеріальних активів – П(С) БО 8 «Нематеріальні активи».

Відповідно до П(С) БО 7 *основними засобами* є матеріальні активи, що підприємство утримує з метою використання у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, передачі в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний термін корисного використання яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік).

*Капітальні інвестиції в необоротні матеріальні активи* відповідно до п. 4 П(С)БО 7 – витрати на будівництво, реконструкцію, модернізацію (інші поліпшення, що збільшують первісну (переоцінену) вартість), виготовлення, придбання об'єктів матеріальних необоротних активів (у тому числі



необоротних матеріальних активів, призначених для заміни діючих, і устаткування для монтажу), що здійснюються підприємством.

Згідно з п. 4 П(С)БО 7 **одиноцею обліку основних засобів є об'єкт основних засобів**. Об'єкт основних засобів – це закінчений пристрій із усіма пристосуваннями та приладами до нього; конструктивно відокремлений предмет, призначений для виконання певних самостійних функцій; відокремлений комплекс конструктивно з'єднаних предметів однакового або різного призначення, що мають для їх обслуговування загальні пристосування, приладдя, керування і єдиний фундамент, унаслідок чого кожен предмет може виконувати свої функції, а комплекс – певну роботу тільки в складі комплексу, а не самостійно.

Для забезпечення контролю за станом і рухом основних засобів **кожному об'єкту в момент його введення в експлуатацію привласнюється інвентарний номер**, який зберігається за ним протягом усього терміну його використання.

Всі операції з надходження, придбання, побудови, переміщення, вибуття, ремонту та поліпшення основних засобів в бухгалтерії ПМСБ повинні документально оформлюватися з використанням необхідних документів (таблиця 18.1).

Таблиця 18.1

Первинні документи для обліку основних засобів (ОЗ)

Документ	Призначення
1	2
Акт приймання-передачі основних засобів (ф. № ОЗ - 1)	для оформлення зарахування до складу ОЗ окремих об'єктів, для введення їх в експлуатацію, для оформлення внутрішнього переміщення ОЗ з одного цеху (відділу, дільниці) в інший, для оформлення передачі ОЗ зі складу в експлуатацію
Акт приймання-здавання відремонтованих, реконструйованих та модернізованих об'єктів (ф. № ОЗ - 2)	для оформлення приймання - здавання основних засобів з ремонту, реконструкції та модернізації

## Закінчення таблиці 18.1

Акт на списання основних засобів (ф. № ОЗ - 3)	для оформлення вибуття ОЗ (крім автотransпортних засобів) при повному або частковому їх списанні. Складають у двох примірниках. Перший передають до бухгалтерії, другий залишається в особи, відповідальної за збереження засобів, та є підставою для здачі на склад запчастин і т.п., що залишилися в результаті списання
Акт на списання транспортних засобів (ф. № ОЗ - 4)	для оформлення списання автомобіля вантажного чи легкового, причепу чи напівпричепу при їх ліквідації. Складають у двох примірниках. Перший передають до бухгалтерії, другий залишається у відповідального за зберігання ОЗ, та є підставою для здачі на склад матеріальних цінностей або металобрухту, що залишився в результаті списання
Акт про установку, пуск та демонтаж будівельної машини (ф. № ОЗ - 5)	для оформлення передачі, установки та пуску будівельних машин та подальшого їх демонтажу і передачі машинопрокатній базі.
Інвентарна картка обліку основних засобів (ф. № ОЗ - 6)	для обліку всіх видів ОЗ, а також для групового обліку однотипних об'єктів ОЗ, що надійшли в експлуатацію в одному календарному місяці, та таких, що мають те саме виробничо-господарське призначення, технічну характеристику та вартість
Опис інвентарних карток з обліку ОЗ (ф. № ОЗ - 7)	для реєстрації інвентарних карток обліку основних засобів
Картка руху основних засобів (ф. № ОЗ - 8)	для обліку руху основних засобів по класифікаційних групах у разі ручної обробки облікової документації
Інвентарний список основних засобів (ф. № ОЗ - 9)	для пооб'єктного обліку ОЗ за місцем їх знаходження (експлуатації) та матеріально-відповідальними особами
Розрахунок амортизації ОЗ (для промислових підпр.) (ф. № ОЗ - 14)	застосовують промислові підприємства для визначення суми амортизації основних засобів, що належить до нарахування у звітному місяці
Розрахунок амортизації ОЗ (для будівельних орган.) (ф. № ОЗ - 15)	застосовують будівельні організації для визначення суми амортизації основних засобів, що належить до нарахування у звітному місяці
Розрахунок амортизації по автотранспорту (ф. № ОЗ - 16)	застосовують для визначення сум амортизації автотранспортних засобів, що належить до нарахування у звітному місяці

**Строком корисного використання (експлуатації) ОЗ на підприємствах малого та середнього бізнесу** відповідно до П(С)БО 7 називається очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством або з їх використанням буде виготовлено (виконано) очікуваний підприємством обсяг продукції (робіт, послуг).

**При визначенні терміну корисного використання (експлуатації)у ПМСБ слід враховувати:**

- очікуване використання об'єкта підприємством з урахуванням його потужності або продуктивності;
- очікуваний фізичний та моральний знос;
- правові або інші обмеження терміну використання об'єкта;
- інші фактори.

На сьогодні в бухгалтерському обліку підприємствам малого та середнього бізнесу (ПМСБ) надано право застосовувати один або декілька методів амортизації основних засобів з числа тих, що дозволені П(С)БО 7 (табл.18.2).

Таблиця 18.2

Характеристика методів амортизації основних засобів підприємств малого та середнього бізнесу

Метод амортизації	Порядок визначення суми амортизації
1. Прямолінійний метод	Річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта ОЗ
2. Метод зменшення залишкової вартості	Річна сума амортизації визначається шляхом множення залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Річна норма амортизації (у %) обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.

Закінчення таблиці 18.2

Метод амортизації	Порядок визначення суми амортизації
3. Метод прискореного зменшення залишкової вартості	Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка обчислюється виходячи із строку корисного використання об'єкта і подвоюється.
4. Кумулятивний метод	Річна сума амортизації визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта ОЗ, на суму числа років його корисного використання.
5. Виробничий метод	Місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка обчислюється діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів.

Амортизація інших необоротних матеріальних активів на підприємствах малого та середнього бізнесу нараховується тільки прямолінійним або виробничим методом. Амортизація малоцінних необоротних матеріальних активів і бібліотечних фондів може нараховуватися в першому місяці використання об'єкта в розмірі 50 відсотків вартості, що амортизується, та інші 50 відсотків – у місяці їх вилучення зі складу активів (списання з балансу) або в першому місяці використання об'єкта в розмірі 100 відсотків його вартості.

Для цілей бухгалтерського обліку основні засоби класифікуються за такими групами, які визначено в п.5 П(С)БО 7:

Основні засоби – земельні ділянки; капітальні витрати на поліпшення земель; будинки, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання; транспортні

засоби; інструменти, прилади, інвентар (меблі); робоча і продуктивна худоба; багаторічні насадження; інші основні засоби.

Інші необоротні матеріальні активи – бібліотечні фонди; малоцінні необоротні матеріальні активи; тимчасові (нетитульні) споруди; природні ресурси; інвентарна тара; предмети прокату; інші необоротні матеріальні активи.

Згідно ПКУ №2755-VI від 02.12.2010 р., існує така класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів і мінімально допустимих строків їх амортизації (табл. 18.3).

***Підприємства малого та середнього бізнесу облік та узагальнення інформації про основні засоби, інші необоротні матеріальні активи ведуть на рахунках класу 1 «Необоротні активи».***

Якщо ПМСБ використовує загальний план рахунків, тоді бухгалтерський облік ОЗ ведеться з урахуванням наступних рахунків:

***Рахунок 10 «Основні засоби» (активний)*** – для обліку й узагальнення інформації про наявність та рух основних засобів, орендованих цілісних майнових комплексів, віднесених до складу ОЗ та об'єктів інвестиційної нерухомості.

***Рахунок 11 «Інші необоротні матеріальні активи» (активний)*** – для обліку й узагальнення інформації про наявність та рух інших необоротних матеріальних активів, які не відображені у складі об'єктів обліку на рахунку 10 «Основні засоби».

***Рахунок 12 «Нематеріальні активи» (активний)*** – для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух нематеріальних активів.

***Рахунок 13 «Знос (амортизація) необоротних активів» (контрактивний)*** – для обліку та узагальнення інформації про знос основних засобів, інших необоротних матеріальних і нематеріальних активів.

***Рахунок 15 «Капітальні інвестиції» (активний)*** – для облік витрат на придбання або створення матеріальних і нематеріальних необоротних активів.

Якщо малі підприємства використовують спрощений план рахунків, замість трьох Рахунків 10, 11 та 12 вони використовують Рахунок 10 «Основні засоби» та якому ведуть облік та узагальнення інформації про основні засоби, інші необоротні матеріальні активи та нематеріальні активи підприємства.

Таблиця 18.3

Класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів і мінімально  
допустимих строків їх амортизації

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років	Метод амортизації
група 1 - земельні ділянки	-	<b>Амортизація не нараховується</b>
група 2 - капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	15	Прямолінійний, зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий
група 3 - будівлі,	20	
споруди,	15	
передавальні пристрої	10	
група 4 - машини та обладнання	5	Прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий
з них:		
електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 2500 гривень	2	
група 5 - транспортні засоби	5	
група 6 - інструменти, прилади, інвентар (меблі)	4	Прямолінійний, зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий

Закінчення таблиці 18.3

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років	Метод амортизації
група 7 - тварини	6	Прямолінійний, зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий
група 8 - багаторічні насадження	10	
група 9 - інші основні засоби	12	Прямолінійний, виробничий
група 10 - бібліотечні фонди	-	Прямолінійний, зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий
група 11 - малоцінні необоротні матеріальні активи	-	Списання 50 % вартості в місяці введення в експлуатацію, 50 % в місяці списання або списання 100 % вартості в місяці введення в експлуатацію
група 12 - тимчасові (нетитульні) споруди	5	Прямолінійний, виробничий
група 13 - природні ресурси	-	<b>Амортизація не нараховується</b>
група 14 - інвентарна тара	6	Прямолінійний, виробничий
група 15 - предмети прокату	5	Прямолінійний, виробничий
група 16 - довгострокові біологічні активи	7	Прямолінійний, зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий

Кореспонденція рахунків з обліку основних засобів із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків для підприємств малого та середнього бізнесу надана в таблиці 18.4.

Таблиця 18.4

Кореспонденція рахунків з обліку основних засобів із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків

Зміст операції	Спрощений план рахунків		Загальний план рахунків	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
<b>Придбання основних засобів</b>				
Отримано основні засоби за договором поставки	15	68	152	631
Одночасно відображено податковий кредит за договором поставки	64	68	641	631
Транспортні та інші витрати по придбанню об'єкта основних засобів	15	68	152	685
Одночасно відображений податковий кредит за даними витратами	64	68	641	685
Введений в експлуатацію придбаний об'єкт основних засобів	10	15	10	152
Зроблено оплату за придбаний об'єкт основних засобів	68	31	631	311
<b>Амортизація основних засобів</b>				
Нараховано амортизацію основних засобів виробничого призначення	23	13	23	131
Нараховано амортизацію основних засобів загальновиробничого призначення	91	13	91	131
Нараховано амортизацію основних засобів адміністративного призначення	96	13	92	131
Нараховано амортизацію основних засобів збутового призначення	96	13	93	131
<b>Витрати на поліпшення і утримання основних засобів</b>				
Списано запаси, витрачені на ремонт основних засобів	23	20	23	20
	91		91	
	96		92	
			93	
			94	



Закінчення таблиці 18.4

Зміст операції	Спрощений план рахунків		Загальний план рахунків	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Відображено вартість ремонту, зробленого підрядною організацією	23 91 96	68	23 91 92 93 94	685
Одночасно відображений податковий кредит	64	68	641	685
Списано запаси, витрачені на поліпшення основних засобів	15	20	15	20
Відображено вартість поліпшень, зроблених підрядною організацією	15	68	15	685
Віднесені витрати на поліпшення на збільшення первісної вартості об'єкта	10	15	10	15
<b>Ліквідація основних засобів</b>				
Списано знос ліквідованого об'єкта основних засобів	13	10	13	10
Списано залишкову вартість ліквідованого об'єкта основних засобів	96	10	97	10
Списано витрати з ліквідації основних засобів	79	96	79	97
<b>Дооцінка основних засобів</b>				
Збільшення вартості основних засобів на суму балансової вартості та амортизації	10	40	10	41
Дооцінка накопиченої амортизації	40	13	41	13
<b>Уцінка основних засобів</b>				
Відображено результат уцінки основних засобів на суму амортизації	13	10	13	10
Уцінка основних засобів на суму балансової вартості	96	10	97	10
Відображено результат уцінки основних засобів на суму балансової вартості	79	96	79	97

## **18.2 Облік нематеріальних активів, їх класифікація та оцінка**

Відповідно до п. 4 П(С)БУ 8 нематеріальні активи – немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований. В свою чергу немонетарні активи – це всі активи, крім грошових коштів, їх еквівалентів та дебіторської заборгованості у фіксованій (або визначеній) сумі грошей. Нематеріальні активи є необоротними активами, що не мають матеріальної форми.

*Бухгалтерський облік нематеріальних активів на підприємствах малого та середнього бізнесу ведеться щодо кожного об'єкта за такими групами:*

- права користування природними ресурсами (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо);
- права користування майном (право користування земельною ділянкою відповідно до земельного законодавства, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо);
- права на комерційні позначення (права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;
- права на об'єкти промислової власності (право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;
- авторське право та суміжні з ним права (право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), виконання, фонограми,

відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;

– інші нематеріальні активи (право на провадження діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо).

***Згідно п.9 П(С)БО 8 не визнаються нематеріальним активом, а відносяться до витрат звітного періоду:***

- витрати на дослідження;
- витрати на підготовку й перепідготовку кадрів;
- витрати на рекламу та просування продукції на ринку;
- витрати на створення, реорганізацію та переміщення підприємства або його частини;
- витрати на підвищення ділової репутації підприємства, вартість видань і витрати на створення торгових марок (товарних знаків).

Придбана або створені нематеріальні активи зараховуються на баланс ПМСБ за первісною вартістю, яка відповідно до 11 п. П(С)БО 8 складається з ціни придбання (крім отриманих торговельних знижок), мита, непрямих податків, що не підлягають відшкодуванню, та інших витрат, безпосередньо пов'язаних з його придбанням та доведенням до стану, у якому він придатний для використання за призначенням.

***При визначенні строку корисного використання об'єкта нематеріальних активів слід урахувати:***

- строки корисного використання подібних активів;
- моральний знос, що передбачається;
- правові або інші подібні обмеження щодо строків його використання;
- очікуваний спосіб використання нематеріального активу підприємством/установою;
- залежність строку корисного використання нематеріального активу від строку корисного використання інших активів підприємства/установи.

Для нарахування амортизації нематеріальних активів бухгалтер ПМСБ може застосовувати строки їх корисного використання, встановлені ст. 145.1.1 ПКУ (відображено в таблиці 18.5). Нарухування амортизації починається з місяця, наступного за місяцем, у якому нематеріальний актив уведено в господарський оборот. Суму нарахованої амортизації підприємства відображають збільшенням суми витрат підприємства і накопиченої амортизації нематеріальних активів.

Таблиця 18.5

## Класифікація груп нематеріальних активів

Група	Строк дії права користування
<b>група 1</b> - права користування природними ресурсами (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище)	відповідно до правовстановлюючого документа
<b>група 2</b> - права користування майном (право користування земельною ділянкою, крім права постійного користування земельною ділянкою, відповідно до закону, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо)	відповідно до правовстановлюючого документа
<b>група 3</b> - права на комерційні позначення (права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті	відповідно до правовстановлюючого документа
<b>група 4</b> - права на об'єкти промислової власності (право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, в тому числі ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо) крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті	відповідно до правовстановлюючого документа, але не менш як 5 років
<b>група 5</b> - авторське право та суміжні з ним права (право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми дію електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо) крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті	відповідно до правовстановлюючого документа, але не менш як 2 роки
<b>група 6</b> - інші нематеріальні активи (право на ведення діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо)	відповідно до правовстановлюючого документа

До нематеріальних активів застосовуються методи, передбачені п. 26 П(С)БО 7: прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний і виробничий. Метод вибирається виходячи з умов одержання економічних вигод від використання об'єкта. Якщо такі умови визначити неможливо, то комісія встановлює прямолінійний метод. В іншому

порядок амортизації нематеріальних активів аналогічний амортизації основних засобів

За загальним Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємства малого та середнього бізнесу для накопичення інформації про нематеріальні активи використовують активні рахунки класу 1 «Необоротні активи»:

**Рахунок 12 «Нематеріальні активи» (активний)** – для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух нематеріальних активів.

**Рахунок 13 «Знос (амортизація) необоротних активів» (контрактивний)** – для обліку та узагальнення інформації про знос основних засобів, інших необоротних матеріальних і нематеріальних активів.

**Рахунок 15 «Капітальні інвестиції» (активний)** – для обліку витрат на придбання або створення матеріальних і нематеріальних необоротних активів.

Спрощеним планом рахунків бухгалтерського обліку передбачено для обліку та узагальнення інформації про нематеріальні активи у ПМСБ використовувати рахунок 10 «Основні засоби», за дебітом якого відображають господарські операції щодо збільшення нематеріальних активів та основних засобів (введення в дію, прийняття в експлуатацію придбаних або створених необоротних активів, тощо) на підприємстві, а за кредитом якого відображають їх зменшення (вибуття, списання, продаж)

Методика відображення інформації про операції з нематеріальними активами на рахунках бухгалтерського обліку у ПМСБ аналогічна обліку основних засобів.

## Контрольні питання для самоперевірки

1. Якими нормативними документами регулюється порядок обліку основних засобів та нематеріальних активів підприємств малого та середнього бізнесу?
2. Вкажіть критерії визнання основних засобів згідно з П(С)БО 7.
3. Дайте визначення поняттю «капітальні інвестиції в необоротні активи».
4. Що вважається одиницею обліку основних засобів у ПМСБ?

5. Дайте визначення поняттю «термін корисного використання».

6. Вкажіть як визначається первісна вартість основних засобів на підприємствах малого та середнього бізнесу?

7. Надайте перелік витрат, які включаються до складу первісної вартості основних засобів?

8. Опишіть порядок документування операцій з основними засобами суб'єктами підприємництва – юридичними особами малого та середнього бізнесу.

9. Назвіть методи нарахування амортизації основних засобів, що дозволені до застосування ПМСБ.

10. Вкажіть які рахунки обліку основних засобів передбачені спрощеним та звичайним планом рахунків?

11. Вкажіть критерії визнання нематеріальних активів згідно з П(С)БО 8.

12. Як визначається первісна вартість нематеріальних активів?

13. Вкажіть які рахунки обліку нематеріальних активів передбачені спрощеним та звичайним планом рахунків для підприємств малого та середнього бізнесу?

# Глава 19

---

## ОБЛІК ПРАЦІ І ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

### 19.1 Організація оплати праці на підприємствах малого та середнього бізнесу

Основним законодавчим документом, що визначає економічні, правові і організаційні основи, оплати праці працівників, що знаходяться в трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємством малого та середнього бізнесу, є Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 р. №108/95-ВР із змінами та доповненнями.

Одним з основних нормативних документів, який визначає склад витрат з оплати праці є Інструкція зі статистики заробітної плати, зат. Наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. №5. В частині, що стосується утримань із заробітної плати працівників, визначення бази оподаткування податком з доходів фізичних осіб, розміру ставки податку, надання працівникам податкових соціальних пільг, їх розміру та т.і. бухгалтеру ПМСБ необхідно керуватися IV розділом Податкового Кодексу України (ПКУ) №2755-VI від 02.12.2010 р.

Питання правового регулювання трудових відносин, умов охорони трудових прав, заробітної плати, робочого часу та соціальних гарантій докладно розкрито

у Конституції України та у КЗ(п)ПУ – Кодексі Законів про працю в Україні №322-VIII від 10.12.1971р. зі змінами та доповненнями.

Відповідно до положень ст.1 Закону України «Про оплату праці» **заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.**

Для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників на підприємствах малого та середнього бізнесу застосовується показник фонду оплати праці.

*До фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.* Фонд оплати праці складається з:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Необхідно визначити, що згідно ст. 2 Закону України «Про оплату праці», **основна заробітна плата** – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

**Додаткова заробітна плата** – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

**Інші заохочувальні та компенсаційні виплати** – до них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Облік праці на підприємства малого та середнього бізнесу організується в такому ж порядку, як і на великих підприємствах. Працівників приймають за наказом, на кожного заводять особовий листок, записи про переміщення та



заохочення фіксують у трудовій книжці працівника, кожному надають табельний номер. Відпрацьований робочий час фіксують у Табелі робочого часу за місцем роботи працівника.

Приймання на роботу оформляють наказом та контрактом (трудовою угодою). Відповідно до наказів Міністерства статистики України від 05.12.2008 р. № 489 затверджені типові форми первинного обліку, які введені в дію з 1 січня 2009 року з обліку особового складу(таблиця 19.1).

Відповідно ст. 24 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором або нормативним актом роботодавця, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата.

Таблиця 19.1

## Форми первинного обліку особового складу

Номер типової форми	Назва типової форми
П-1	Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу
П-2	Особова картка
П-3	Наказ (розпорядження) про надання відпустки
П-4	Наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту)
П-5	Табель обліку використання робочого часу
П-6	Розрахунково-платіжна відомість працівника
П-7	Розрахунково-платіжна відомість (зведена)

*Державою встановлена мінімальна заробітна плата*, яка є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання так само, як і для підприємств малого та середнього бізнесу. В Україні мінімальна заробітна плата на 1 січня 2016 року встановлена на рівні – 1378 грн., з 01 травня 2016 року – 1450 грн., з 01 грудня 2016 року – 1600 грн.

Система оплати праці розподіляється на дві форми: погодинна та відрядна, а вони в свою чергу мають різновиди. **За відрядної форми оплати праці** величина заробітної плати працівника визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виготовленої за певний проміжок часу (зазвичай, за місяць), та відрядною розцінкою за її одиницю. Може бути індивідуальна і бригадна, має систему: пряму, прогресивну, акордну і преміальну.

**Погодинна форма оплати праці** передбачає залежність заробітної плати працівника від установленної тарифної ставки за одиницю часу роботи (зазвичай, годину) і тривалості відпрацьованого ним часу в розрахунковому періоді (місяці). Системи: проста, погодинна і погодинна преміальна.

За роботу в першій половині місяця працюючим, як правило, видається аванс, а кінцевий результат розрахунку заробітної плати виконується при виплаті заробітної плати за другу половину місяця. **Розрахунок заробітної плати робочих з відрядною оплатою праці** за весь розрахунковий період виконується на підставі первинних документів за обліком виробітку заробітної плати, доплат за надурочні години роботи, нарахування премій, листків непрацездатності, авансові звіти та ін., а також шляхом підрахунку різного роду утримань та визначення суми, яка належить до видачі.

**Розрахунок заробітної плати робітників з почасовою оплатою праці** виконується на підставі обліку фактично відпрацьованого часу, доплат за надурочні часи роботи, нарахування премій, а також шляхом підрахунку іншого роду утримань та визначення суми, яка належить до видачі.

Узагальнення відомостей про розрахунки з кожним працівником по заробітній платні за місяць проводиться в розрахункових або розрахунково – платіжних відомостях. У цих відомостях нарахування показуються по видах оплат. Одночасно проводиться розрахунок утримань із заробітної платні і визначається сума, що підлягає видачі на руки працівникам. При цьому із заробітної платні проводяться утримання, передбачені законодавством. В 2016 році **до таких утримань належать відповідно до законодавства України:**

- податок на доходи фізичних осіб у відповідності з Податковим Кодексом України (раніше - прибутковий податок з громадян) (18%);
- військовий збір (1,5%).

Стягнуті податки підлягають перерахуванню до бюджету у встановлений термін, інакше банк не видає коштів для виплати заробітної платні.

***Із заробітної платні працівників підприємства малого та середнього бізнесу можуть проводитися і інші утримання:***

- за виконавчими документами (стягнення аліментів на утримання неповнолітніх дітей або непрацездатних батьків, відшкодування матеріального збитку та т.п.);
- за заявами працівників (профспілкові внески, в недержавні пенсійні фонди та т.п.);
- розрахунок інших утримань, в тому числі згідно з правилами компанії – перевищення лімітів по мобільних телефонах, позики, перевищення добових і т.д.

***Обов'язкова звітність підприємств малого та середнього бізнесу із заробітної плати в Україні включає:***

- податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку, форма 1ДФ (щоквартально);
- звіт з ЄСВ до територіального органу Державної фіскальної служби України (щомісяця);
- звіт про нараховані внески, перерахування та витрати, пов'язані з обов'язковим державним соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності (щоквартально, у разі наявності сальдо);
- звіт до Фонду соціального захисту інвалідів (щорічно);
- звіт з військового збору (щоквартально), збір тимчасовий – діє з 03.08.2014 р. Включений до звіту 1 ДФ (щоквартальний), подається починаючи з 1 кварталу 2015 р.

***Як правило, на осіб, відповідальних за облік і нарахування заробітної плати на підприємствах малого та середнього бізнесу також покладається відповідальність за підготовку та подачу частини статистичної звітності, зокрема:***

- Форма № 1-ПВ (місячна) «Звіт з праці»;
- Форма № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»;
- Форма № 6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»;
- Форма № 7-тнв (річна) «Звіт про травматизм на виробництві».
- Форма № 1-РС (один раз на чотири роки) «Звіт про витрати на утримання робочої сили».

Підприємства МСБ, разом із заробітною платою, яка нараховується за відпрацьований час і виконаний об'єм роботи, в установленому порядку нараховує заробітну платню і за невідпрацьований час, що підлягає оплаті за законодавством (щорічні і додаткові відпустки або компенсації за невикористану відпустку, відпустки на навчання, виконання державних і суспільних обов'язків в робочий час та ін.).

## **19.2 Бухгалтерський облік заробітної плати**

На підприємствах малого та середнього бізнесу відповідно до Плану рахунків активів, капіталу, зобов'язань та господарський операцій підприємств та організацій для узагальнення інформації про стан розрахунків з оплати праці застосовують пасивний рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам».

***Рахунок 66 має субрахунки:***

- 661 «Розрахунки за заробітною платою»;
- 662 «Розрахунки з депонентами»;
- 663 «Розрахунки за іншими виплатами».

***За кредитом рахунку 661 відображають нараховані:***

- суми працівникам підприємства за відпрацьований час та виконану роботу;
- за чергові та додаткові відпустки у сумі, які припадають на дні відпустки звітного місяця; за роботу у святкові та вихідні дні;
- за сумісництво професій;
- за виконання державних обов'язків;
- допомога за тимчасовою непрацездатністю і т.д.

***За дебетом рахунку 661 – відображають виплати:***

- основної та додаткової заробітної плати, премій, допомоги по тимчасовій непрацездатності тощо;
- вартість одержаних матеріалів, продукції та товарів у рахунок заробітної плати (погашення заборгованості перед працівниками за іншими виплатами);
- утримання податку з доходів фізичних осіб, платежів за виконавчими документами та інші утримання з виплат працівникам.

Залишок по кредиту рахунку 661 відображає суму нарахованої, але не виплаченої до кінця місяця працівникам заробітної плати.

Крім утримань із фонду оплати праці (ФОП), підприємства малого та середнього бізнесу проводять нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ), ставка якого в 2016 році складає 22% на ФОП незалежно від організаційно-правової форми, системи оподаткування та класу професійного ризику втрати працездатності підприємства.

Облік обов'язкових зборів на соціальні заходи з ФОП та інших нарахувань працівникам підприємств малого та середнього бізнесу здійснюється на рахунку 65 «Розрахунки по страхуванню» відповідно до Плану рахунків активів, капіталу, зобов'язань та господарський операцій підприємств та організацій. Рахунок має субрахунки:

- 651 «За розрахунками із загальнообов'язкового державного соціального страхування»;
- 652 «Розрахунки із соціального страхування»;
- 654 «Розрахунки з інших видів страхування».

**На субрахунку 651** «За розрахунками із загальнообов'язкового державного соціального страхування» ведеться облік розрахунків за єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування тощо.

За кредитом субрахунку 651 «За розрахунками із загальнообов'язкового державного соціального страхування» відображаються нараховані зобов'язання за єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, а також одержані кошти від органів страхування, а за дебетом – погашення заборгованості.

**На субрахунку 652** «Розрахунки із соціального страхування» ведеться облік розрахунків за операціями з часткової сплати за путівками на санаторно-курортне лікування, облік розрахунків зі сплати штрафних санкцій за виявлені перевіркою порушення порядку використання страхових коштів тощо.

**На субрахунку 654** «Розрахунки з інших видів страхування» обліковуються розрахунки з інших видів страхування, передбачених законодавством.

Податок на доходи фізичних осіб – це щомісячна сума утримань із сукупного оподатковуваного доходу за основним місцем роботи за ставкою 18%. Відповідно до Податкового кодексу об'єктом оподаткування працівника підприємств малого та середнього бізнесу є:

- загальний місячний (річний) оподатковуваний дохід;
- доходи з джерела їх походження в Україні, які остаточно оподатковуються під час їх нарахування (виплати, надання);
- іноземні доходи - доходи (прибуток), отримані з джерел за межами України.

Наведемо формулу розрахунку податку на доходи фізичних осіб:

$$\text{ПДФО} = \text{Нарахована заробітна плата} \times 18\% \quad (19.1)$$

Платник податку має право на зменшення суми загального місячного оподаткованого доходу, отриманого від одного роботодавця у вигляді заробітної плати, на суму податкової соціальної пільги.

Відповідно до п.п.п 1 п.4 ст. 169 розділу IV ПКУ, **податкова соціальна пільга застосовується**, якщо нарахована заробітна плата менше 1,4 мінімального прожиткового мінімуму встановленого на 01.01 поточного року та уточненого до 10 грн. (відповідно податкова соціальна пільга використовується до заробітної плати, сума якої не перевищує 1930 грн. на 01.01.2016 р.). Сума звичайної податкової пільги відповідно складає 50% від прожиткового мінімуму на початок поточного року – на 01.01.2016 р. прожитковий мінімум складає 1938 грн., тоді податкова пільга з ПДФО складає 689 грн.(1938 x 50%).

*Податкова соціальна пільга залежить від розміру нарахованої заробітної плати та від категорії працівників (пільгові категорії), вона встановлюється у розмірі, що дорівнює:*

- **100 відсоткам** розміру прожиткового мінімуму для працездатної особи (у розрахунку на місяць), встановленому законом на 1 січня звітного податкового року, для будь-якого платника податку – 689,00грн (1378 грн. x 50% x 100%) згідно пп.169.1.1 ПКУ;
- **150 відсоткам** суми пільги для категорії платників податку, які визначені п. 169.1.3 ПКУ – 1033,50 грн. (1378 грн. x 50% x 150%);
- **200 відсотків** суми пільги для категорії платників податку, які визначені п. 169.1.4 ПКУ – 1378 грн. (1378 грн. x 50% x 200%).

Таким чином, для працівника, чий сукупний дохід складає менш 1378 грн. (в 2016 році), податок з доходів фізичних осіб (ПДФО) розраховується таким чином:

$$\text{ПДФО} = (\text{Нарахована заробітна плата} - \text{Соціальна пільга}) \times 18\% \quad (19.2)$$

**Приклад.**

Сума нарахованої заробітної плати бухгалтера за лютий 2016 року складає 1820 грн. Необхідно здійснити нарахування та утримання податків за лютий із заробітної плати бухгалтера.

1. Нарахування єдиного соціального внеску на заробітну плату за ставкою 22%:  $1820 \text{ грн.} \times 22\% = 400,40 \text{ грн.}$

2. Розрахуємо утримання податку з доходів фізичних осіб (18%):

Так як заробітна плата бухгалтера (1820 грн.) менш мінімальної заробітної плати, яка затверджена на 01.01.2016 року (1930 грн.), бухгалтер має право на загальну соціальну пільгу в розмірі 50% від прожиткового мінімуму, прийнятого на 01.01.2016 року ( $1378 \times 50\% = 689,0 \text{ грн.}$ )

$$(1820 \text{ грн.} - 689 \text{ грн.}) \times 18\% = 1131 \times 18\% = 203,58 \text{ грн.}$$

3. Розрахуємо утримання військового збору (1,5%):

$$1820 \times 1,5\% = 27,3 \text{ грн.}$$

4. Розрахуємо загальну суму утримань із заробітної плати бухгалтера:

$$203,58 + 27,3 = 230,88 \text{ грн.}$$

5. Розрахуємо яку суму заробітної плати отримає бухгалтер на руки:

$$1820 - 230,88 = 1589,12 \text{ грн.}$$

Облік зобов'язань за нарахованим податком на доходи фізичних осіб та військовим збором здійснюється на:

– рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами» відповідно до Плану рахунків активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій із застосуванням субрахунків.

– рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами» відповідно до спрощеного Плану рахунків.

Кореспонденція рахунків з обліку оплати праці із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків надана в таблиці 19.2.

Таблиця 19.2

Кореспонденція рахунків з обліку зобов'язань з оплати праці із застосуванням  
загального та спрощеного планів рахунків

№ з/п	Зміст господарської операції	За загальним Планом рахунків		За спрощеним Планом рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1.	Нарахована заробітна плата працівникам:				
	- основного виробництва;	23	661	23	66
	- загальновиробничого призначення;	91	661	91	66
	- адміністративного призначення;	92	661	96	66
	- працівникам відділу збуту;	93	661	96	66
2.	Здійснено нарахування єдиного соціального внеску на зарплату працівників:				
	- основного виробництва;	23	651	23	64/ЄСВ
	- загальновиробничого призначення;	91	651	91	64/ЄСВ
	- адміністративного призначення;	92	651	96	64/ЄСВ
	- відділу збуту.	93	651	96	64/ЄСВ
3.	Здійснено нарахування податку з доходів фізичних осіб із заробітної плати працівників	661	641/ПДФО	66	64/ПДФО
4.	Здійснено утримання профспілкових внесків із заробітної плати	661	685	66	68
5.	Здійснено утримання військового збору із заробітної плати працівників	663	642	66	64/військ. збір
6.	Здійснено утримання із заробітної плати на погашення заборгованості за кредитом	661	601	66	60



Закінчення таблиці 19.2

№ з/п	Зміст господарської операції	За загальним Планом рахунків		За спрощеним Планом рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
7.	Перерахована заборгованість з поточного рахунку:				
	- за нарахованою заробітною платою	661	311	66	31
	- за єдиним соціальним внеском	651	311	64	31
	- за податком з доходів фізичних осіб	641/ПДФО	311	64/ПДФО	31
	- за військовим збором	642	311	64/військ.	31
	- за профспілковими внесками	685	311	збір 68	31

## Контрольні питання для самоперевірки

1. Визначить сутність, форми та види заробітної плати.
2. Дайте характеристику документальному оформленню обліку розрахунків з оплати праці у підприємствах малого та середнього бізнесу.
3. Визначте форми первинного обліку особового складу.
4. Надайте визначення мінімальної заробітної плати.
5. Охарактеризуйте обов'язкову звітність підприємств малого та середнього бізнесу із заробітної плати в Україні.
6. Визначте обов'язкові утримання із заробітної плати працівників та порядок їх нарахування і обліку.
7. Розкрийте сутність та методику визначення податку з доходів фізичних осіб та податкової соціальної пільги.
8. Охарактеризуйте відображення в обліку утримань із заробітної плати.

## Глава 20

---

# ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ, РОЗРАХУНКІВ ТА ІНШИХ АКТИВІВ

## 20.1 Облік касових операцій на малих підприємствах

Всі підприємства малого та середнього бізнесу, що мають поточні рахунки в банку, зобов'язані зберігати свої грошові кошти в установах банків. Проте для здійснення господарської діяльності (для виплати витрат на відрядження, для придбання товарів і канцтоварів і т. ін.) їм необхідна певна кількість готівкових грошових коштів. Таким чином, кожне підприємство має касу, тобто спеціально обладнане, відособлене приміщення, де здійснюється приймання, видача і збереження готівкових коштів і касових документів. У касі підприємства крім готівки зберігаються грошові документи: оплачені путівки у будинки відпочинку і санаторії, проїзні квитки, поштові марки і т.п.

*Основним документом, що регламентує організацію ведення касових операцій є Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затверджене постановою Правління НБУ від 15.12.2004р. № 637 із змінами та доповненнями.*

Первинними документами з обліку касових операцій є – документи (касові ордери та відомості на виплату грошей, розрахункові документи, квитанції програмно-технічних комплексів самообслуговування, відомості закупівлі сільськогосподарської продукції, інші прибуткові та видаткові касові

документи), за допомогою яких відповідно до законодавства України оформляються касові операції, звіти про використання коштів, а також відповідні журнали встановленої форми для реєстрації цих документів та книги обліку (п. 1.2 Положення №637). *Основними книгами обліку касових операцій є:*

- **касова Книга (ф. КО-4);**
- **Книга обліку доходів та витрат;**
- **Книга обліку виданих та прийнятих старшим касиром грошей (ф. КО-5);**
- **Книга обліку розрахункових операцій.**

Відповідно до п.2.3. Положення №637 сума розрахунку готівкою підприємств малого та середнього бізнесу з іншими юридичними особами протягом одного дня незалежно від кількості платіжних документів не повинна перевищувати встановлену відповідною постановою Правління НБУ граничну суму. Платежі, що перевищують зазначену суму, здійснюються в безготівковій формі через поточний рахунок підприємства.

Зазначене обмеження не поширюється на:

- а) розрахунки підприємства з бюджетами та державними цільовими фондами;
- б) добровільні пожертвування та благодійну допомогу;
- в) використання коштів, виданих на відрядження.

Прийом готівки касою підприємств малого та середнього бізнесу оформлюється *прибутковими касовими ордерами (ф. КО-1)*, що підписані головним бухгалтером або іншою уповноваженою керівником підприємства особою. Видача коштів здійснюється за *видатковими касовими ордерами (ф. КО-2)* або платіжними (розрахунково-платіжними) відомостям. З метою посилення контролю за витрачанням готівки видаткові касові ордери крім головного бухгалтера підписує керівник підприємства.

***Як прибуткові так і видаткові касові ордера реєструються в Журналі реєстрації прибуткових і видаткових касових документів ф. КО-3.***

Всі проведені касові операції за день реєструються у Касовій книзі (ф. КО-4). Записи в ній касир здійснює в хронологічній послідовності відразу після одержання або видачі грошей за кожним касовим ордером. З метою недопущення фальсифікації записів аркуші касової книги мають бути

пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою підприємства. Аркуші касової книги мають дві ідентичні сторони, що заповнюються під копіювальний папір. Перший екземпляр залишається в касі. Другий екземпляр називається касовим звітом, є відривним і щодня передається разом з касовими ордерами до бухгалтерії.

*Керівник підприємства малого та середнього бізнесу в обов'язковому порядку укладає з касиром договір про повну матеріальну відповідальність та ознайомлює його під підпис із вимогами Положення №637.* З метою контролю за схоронністю готівкових коштів на підприємствах проводяться інвентаризації кас. Для проведення інвентаризації каси, що має здійснюватися згідно з наказом керівника, призначається комісія, яка після закінчення інвентаризації каси складає акт про результати інвентаризації наявних коштів.

Акт, що містить відомості про нестачі або надлишки коштів у касі, є підставою для відображення результатів інвентаризації в обліку. Сума нестачі підлягає відшкодуванню матеріально відповідальною особою, а надлишок прибуткується до каси підприємства і збільшує його доходи.

Для накопичення інформації про грошові кошти та грошові документи Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій України передбачено активний рахунок класу 3 «Грошові кошти, розрахунки та інші активи» – **Рахунок 30 «Готівка»**, який має два субрахунки:

- субрахунок 301 «Готівка в національній валюті»;
- субрахунок 302 «Готівка в іноземній валюті».

Кореспонденція рахунків з обліку грошових коштів із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків надана в таблиці 20.1

Таблиця 20.1

Кореспонденція рахунків з обліку грошових коштів із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків

№	Зміст операції	Спрощений план рахунків		Загальний план рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	2	3	4	5	6

Закінчення таблиці 20.1

1	2	3	4	5	6
1.	Оприбутковано кошти від продажу товарів (робіт, послуг) за готівку	30	70	301	701 702 703
2.	Видано суму підзвітній особі	37	30	372	301
3.	Оприбутковано суму, яка повернута підзвітною особою	30	37	301	372
4.	Отримана з банку до каси готівка	30	31	301	311
5.	Повернута з каси до банку сума грошових коштів	31	30	311	301
6.	Інкасовано готівку з каси	31	30	333	301
7.	Оплачено товари (роботи, послуги) з каси	68	30	631	301
8.	Виплачено заробітну плату з каси	66	30	661	301

## 20.2 Облік коштів на рахунках у банках

Підприємства малого та середнього бізнесу, для зберігання грошей і здійснення розрахунково-касових операцій за допомогою платіжних інструментів, можуть відкривати поточні рахунки у будь-якому банку України відповідно до власного вибору. Операції по рахунках здійснюються після отримання повідомлення від податкового органу про взяття цих рахунків на облік. У разі ліквідації підприємства його основний рахунок переоформляється на ім'я ліквідаційної комісії.

Основним нормативним документом, що регламентує відкриття рахунків підприємствами малого та середнього бізнесу є «Інструкція про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах», зат. Правлінням Національного банку України від 12 листопада 2003 року №492 зі змінами та доповненнями.

***Банк відкриває поточний рахунок підприємству на підставі наступних документів:***

- *заяви про відкриття поточного рахунку. Заяву підписує керівник юридичної особи або інша уповноважена на це особа;*
- *копії належним чином зареєстрованого установчого документа (статуту/засновницького договору/установчого акта/положення);*
- *картки із зразками підписів і відбитка печатки.*

Основні форми безготівкових розрахунків:

**1. Платіжними дорученнями – розрахунок** за ініціативою платника.

Найбільш поширена форма.

**2. Розрахунковими чеками.** Чеки бувають грошові (в касу вносяться кошти для виплати грошей на господарчі витрати та відрядження) і розрахункові.

Кт 311 – Дт 313 – поповнення ліміту чекової книжки;

Кт 313 – Дт 631, 685 – використання коштів.

**3. Платіжними вимогами-дорученнями.**

**4. Векселями** – цінними паперами, які гарантують оплату з домовленою відстрочкою.

**5. Акредитивна форма:** гарантує постачальнику негайну оплату. Акредитив відкриває підприємство (покупець) в своєму або іншому банку за рахунок наявних обігових коштів:

Дт 313, 314 – Кт 311, 312;

Кт 313, 314 – Дт 631, 632, 377.

Невикористані акредитиви автоматично перераховуються на розрахунковий рахунок.

Документи, прийняті банком від підприємств малого та середнього бізнесу, проводяться тим днем, яким вони були здані. Списання коштів з рахунку платника здійснюється на основі першого примірника розрахункового документа.

Установа банку, де відкрито поточний рахунок підприємства, наприкінці кожного операційного дня формує і передає підприємству виписку з поточного рахунка в паперовому чи електронному виді. Виписка є зведеним регістром, у якому відображають залишки грошових коштів на початок і кінець періоду, а також суми надходжень і вибуття з рахунка за кожним платіжним документом. Бухгалтер обробляє виписку банку та відображає ці операції в регістрах бухгалтерського обліку.

Для обліку наявності та руху грошових коштів, що знаходяться на рахунках в банках і можуть бути використані для поточних операцій, використовують **Рахунок 31 «Рахунки в банках»**, який має наступні субрахунки за загальним Планом рахунків:

- субрахунок 311 «Поточні рахунки в національній валюті»;
- субрахунок 312 «Поточні рахунки в іноземній валюті»;
- субрахунок 313 «Інші рахунки в банку в національній валюті»;
- субрахунок 314 «Інші рахунки в банку в іноземній валюті»;
- субрахунок 315 «Спеціальні рахунки в національній валюті»;
- субрахунок 316 «Спеціальні рахунки в іноземній валюті»;

та за спрощеним Планом рахунків використовують тільки **Рахунок 31 «Рахунки в банках»**.

Кореспонденція рахунків з обліку руху грошей на поточному рахунку із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків надана в таблиці 20.2.

Таблиця 20.2

Кореспонденція рахунків з обліку руху грошей  
на поточному рахунку

№	Зміст операції	Спрощений план рахунків		Загальний план рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	2	3	4	5	6
1.	Отримано виручку від продажу товарів (робіт, послуг)	31	37	311	361
2.	Зараховано кошти від інкасатора на поточний рахунок	31	31	311	333
3.	Отримано на поточний рахунок передоплату	31	68	311	681
4.	Отримані кошти на поточний рахунок як внесок до статутного капіталу	31	40	311	46
5.	Отримано довгострокову позику	31	55	311	50
6.	Отримано короткострокову позику	31	68	311	60
7.	Отримано переплату податків та зборів	31	64	311	641 642 651

Закінчення таблиці 20.2

1	2	3	4	5	6
8.	Погашено довгострокову позику	68	31	61	311
9.	Оплачено товари (роботи, послуги) постачальникам і підрядчикам	68	31	631	311
10.	Оплачено податки та збори	64	31	641 642 651	311
11.	Перераховано зарплату на карткові рахунки працівників	66	31	661	311
12.	Списано з поточного рахунку оплату за розрахунково-касове обслуговування	96	31	92	311

## 20.3 Облік інших розрахункових операцій та активів

Всі підприємства малого та середнього бізнесу при здійсненні виробничо-господарчої діяльності вступають у розрахунково-ринкові взаємовідносини з іншими підприємствами, організаціями, особами.

Ці розрахунки пов'язані з формуванням основних і оборотних засобів, реалізацією виробленої продукції і наданих послуг, з розподілом прибутку, розрахунками з фінансовими органами і органами соціального страхування, з наданням окремих доручень при видачі грошових коштів під звіт працівникам підприємства та т.ін.

Правильна організація розрахунків потребує суворого дотримання фінансової дисципліни, власної оплати боргів за зобов'язаннями і забезпечення своєчасного одержання коштів за реалізовану продукцію та надані послуги. При цьому, затримання оплати за одержані матеріальні цінності та отримані послуги або несвоєчасне надходження коштів за реалізовану продукцію та надані послуги призводить до незапланованого перерозподілу фінансових ресурсів у діяльності підприємства, що призводить до фінансових труднощів.



Основним документом щодо ведення розрахункових операцій з дебіторами є П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» затв. Наказом Міністерства фінансів України 08.10.99 р. №237 із змінами та доповненнями.

Відповідно до п.4 П(С)БО 10 *Дебітори* – це юридичні чи фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів.

Сума дебіторської заборгованості, що виникає в процесі нормального операційного циклу або платежі по якій повинні надходити протягом дванадцяти місяців з дати балансу, називається *поточною дебіторською заборгованістю* та відноситься до складу оборотних активів.

Поточну дебіторську заборгованість поділяють на наступні види:

1. Векселі одержані;
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги;
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками:
  - з бюджетом;
  - за виданими авансами;
  - за нарахованими доходами;
  - з підзвітними особами.
3. Інша поточна дебіторська заборгованість.

За можливістю погашення виділяють:

- *нормальну дебіторську заборгованість* – щодо якої існує впевненість у погашенні її боржником;
- *сумнівну дебіторську заборгованість* - щодо якої існує невпевненість її погашення боржником;
- *безнадійну дебіторську заборгованість* - щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позивної давності.

*Основними задачами бухгалтерського обліку розрахункових операцій на підприємствах малого та середнього бізнесу є:*

- дотримання встановлених правил розрахункових відносин;
- своєчасне документальне оформлення розрахункових операцій;
- своєчасне і достовірне ведення аналітичного і синтетичного обліку розрахунків;
- своєчасне відображення розрахункових операцій у податковому обліку;
- своєчасне взаємне звіряння розрахунків з дебіторами і кредиторами;

- недопущення нереальної дебіторської і кредиторської заборгованості.

Для накопичення інформації про розрахунки з дебіторами загальним Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій України, передбачені активні Рахунки класу 3 «Грошові кошти, розрахунки та інші активи», а саме:

- для обліку заборгованості покупців, замовників та інших дебіторів за відвантажену продукцію, виконані роботи, надані послуги та за іншими операціями, яка забезпечена вексями – ***Рахунок 34 «Короткострокові векселі одержані»***;

- для обліку та узагальнення інформації про розрахунки з покупцями та замовниками за відвантажену продукцію, товари, виконані роботи й послуги, крім заборгованості, яка забезпечена векселем – ***Рахунок 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками»***;

- для обліку та узагальнення інформації щодо розрахунків за поточною дебіторською заборгованістю з різними дебіторами за авансами виданими, з підзвітними особами, за нарахованими доходами, за претензіями, за відшкодуванням завданих збитків – ***Рахунок 37 «Розрахунки з різними дебіторами»***;

- для обліку резервів за сумнівною дебіторською заборгованістю, яка може стати безнадійною – ***Рахунок 38 «Резерв сумнівних боргів»***.

Спрощеним Планом рахунків бухгалтерського обліку для підприємств малого та середнього бізнесу пропонується для обліку розрахунків з дебіторами використовувати активний ***Рахунок 37 «Розрахунки з різними дебіторами»***, на якому узагальнюється інформація та ведеться облік розрахунків з покупцями та замовниками, з підзвітними особами, по розрахунках з бюджетом, облік резерву сумнівних боргів.

Кореспонденція рахунків з обліку розрахунків з дебіторами із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків надана в таблиці 20.3.

До інших оборотних активів підприємства малого та середнього бізнесу відносять запаси, готову продукцію та товари. Методологічними основами формування інформації про запаси, готову продукцію та товари та відображення її у фінансовій звітності підприємств є Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 9 «Запаси».

Таблиця 20.3

**Кореспонденція рахунків з обліку розрахунків з дебіторами із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків**

№	Зміст операції	Спрощений план рахунків		Загальний план рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	2	3	4	5	6
	<b><i>Розрахунки за векселями одержаними</i></b>				
1.	Одержано вексель від покупця в погашення заборгованості за товари, роботи, послуги	37	37	341	361
2.	Погашено покупцем заборгованість за векселем	31	37	311	341
3.	Отримані відсотки за векселем одержаним	31	74	311	732
	<b><i>Розрахунки з покупцями та замовниками за товари, роботи, послуги</i></b>				
4.	Відвантажено покупцю товари (продукцію) за договірною продажною вартістю з ПДВ	37	70	361	701 702
5.	Надано замовникам послуги за договірною вартістю з ПДВ	37	70	361	702
6.	Нараховано податкове зобов'язання з ПДВ	70	64	701 702	641
7.	Одержано платіж від покупця за відвантажені товари (продукцію)	31	37	311	361
	<b><i>Розрахунки за виданими авансами</i></b>				
8.	Перераховано з поточного рахунку аванс постачальникам за товари, роботи, послуги	37	31	371	311
9.	Нараховано податковий кредит з ПДВ	64	64	641	644
10.	Отримано товари, роботи, послуги від постачальника	20	68	20 22	631
11.	Відображено раніш нарахований податковий кредит	64	68	644	631
12.	Відображено взаємозалік заборгованостей	68	37	631	371
	<b><i>Розрахунки з підзвітними особами</i></b>				
13.	Видано з каси готівку підзвітній особі	37	30	372	301

## Закінчення таблиці 20.3

№	Зміст операції	Спрощений план рахунків		Загальний план рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
14.	Оприбутковані матеріальні цінності, що придбані підзвітною особою: - купівельна вартість  -ПДВ	20  64	37  37	20 22 28 641	372  372
15.	Списані кошти, витрачені підзвітною особою: - на виробничі потреби - на адміністративні потреби - на потреби збуту	23,91 96 96		23, 91 92 93	372 372 372
16.	Повернуто в касу залишок невитрачених підзвітних сум	30	37	30	372
17.	Утримано із зарплати своєчасно неповернену підзвітну суму	66	37	661	372
	<b>Розрахунки за претензіями</b>				
18.	Пред'явлено претензію: - постачальникам на суму нестачі ТМЦ, виявлених при прийманні; - транспортним і іншим організаціям; - на суму штрафів, пені, неустойок, що визнані боржником або за якими отримані рішення суду про їх стягнення	37  37 37	68  68 74	374  374 374	63  685 715
19.	Одержано платіж від боржників у погашення претензії	31	37	31	374
	<b>Резерв сумнівних боргів</b>				
20.	Створено резерв сумнівних боргів	96	37	944	38
21.	Списано за рахунок резерву сумнівних боргів безнадійну дебіторську заборгованість	37	37	38	36 37

**Відповідно до п.4 П(С)БО 9 Запаси – це активи, які:**

– утримуються для подальшого продажу (розподілу, передачі) за умов звичайної господарської діяльності;

- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством/установою.

***Відповідно до п. 6 П(С)БО 9 для цілей бухгалтерського обліку запаси включають:***

- сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, розподілу, передачі, обслуговування виробництва й адміністративних потреб;
- незавершене виробництво у вигляді не закінчених обробкою і складанням деталей, вузлів, виробів та незакінчених технологічних процесів. Незавершене виробництво на підприємствах, в установах, що виконують роботи та надають послуги, складається з витрат на виконання незакінчених робіт (послуг), щодо яких підприємством/установою ще не визнано доходу;
- готову продукцію, що виготовлена на підприємстві, в установі, призначена для продажу і відповідає технічним та якісним характеристикам, передбаченим договором або іншим нормативно-правовим актом;
- товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством/установою з метою подальшого продажу;
- малоцінні та швидкозношувані предмети, що використовуються протягом не більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року;
- поточні біологічні активи, якщо вони оцінюються за цим Положенням (стандартом), а також сільськогосподарська продукція і продукція лісового господарства після її первісного визнання.

Згідно П(С)БО 9 «Запаси» оцінку запасів слід розглядати на наступних етапах їх руху: при надходженні запасів, при вибутті і на дату складання фінансової звітності.

***Оприбуткування запасів здійснюється за первісною вартістю, яка складається з наступних елементів:***

- суми, що сплачуються згідно з договором постачальнику (продавцю) за вирахуванням непрямих податків;
- суми ввізного мита;

– суми непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству/установі;

– транспортно-заготівельні витрати (затрати на заготівлю запасів, оплата тарифів (фрахту) за вантажно-розвантажувальні роботи і транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання, включаючи витрати зі страхування ризиків транспортування запасів);

– інші витрати, які безпосередньо пов'язані з придбанням запасів і доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання у запланованих цілях. До таких витрат, зокрема, належать прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та ін.

Відповідно до п. 16 П(С)БО 9 «Запаси» при відпуску запасів у виробництво, з виробництва, продаж та іншому вибутті оцінка їх здійснюється за одним з таких методів:

- *ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів;*
- *середньозваженої собівартості;*
- *собівартості перших за часом надходження запасів (ФІФО);*
- *нормативних затрат;*
- *ціни продажу.*

*За методом ідентифікованої собівартості* оцінюються запаси, що не є взаємозамінними; запаси, призначені для конкретних замовлень, та дорогі запаси. Цей метод застосовується при невеликій номенклатурі запасів на підприємстві і припускає облік фактичної собівартості за кожною конкретною одиницею запасів.

*За методом середньозваженої собівартості* собівартість розраховується шляхом розподілу загальної вартості всіх запасів (вартість залишку запасів на початок місяця плюс вартість запасів, що надійшли за місяць) на кількість одиниць цих запасів. Собівартість запасів, розрахована за методом середньозваженої собівартості, буде залежати від покупки запасів за більш високою ціною наприкінці місяця. За рахунок питомої ваги дорогих запасів, куплених наприкінці місяця, у загальній сумі запасів середньозважена ціна одиниці запасів буде вище, а відповідно, собівартість запасів, що вибули, збільшиться.

**Метод ФІФО** припускає, що на собівартість запасів, що вибули, списується вартість перших покупок, а залишок запасів на кінець місяця оцінюється за цінами останніх покупок.

**Метод нормативних витрат** полягає в застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг), що встановлюються підприємством з урахуванням нормального рівня використання запасів, праці і виробничих потужностей. Для забезпечення максимального наближення нормативних затрат до фактичних норми затрат і ціни повинні регулярно у нормативній базі перевірятися і переглядатися. Оцінка продукції за нормативними затратами коригується до фактичної виробничої собівартості.

**Метод ціни продажів** можуть застосовувати підприємства роздрібною торгівлі, що мають значну номенклатуру товарів із приблизно однаковим рівнем торгової націнки. Собівартість реалізованих товарів визначається як різниця між продажною (роздрібною) вартістю реалізованих товарів і сумою торгової націнки на ці товари. Торгова націнка при цьому визначається шляхом розрахунку її середнього відсотка.

Для накопичення інформації про наявність та рух запасів загальним Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій України передбачені активні **Рахунки класу 2 «Запаси»**, а саме:

- для обліку та узагальнення інформації про наявність і рух запасів сировини і матеріалів (у тому числі, які є в дорозі та в переробці), будівельних матеріалів, запасних частин, матеріалів сільськогосподарського призначення, палива, тари й тарних матеріалів, відходів основного виробництва – Рахунок 20 «Виробничі запаси»;

- для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух поточних біологічних активів тваринництва, зокрема тварин, що перебувають на вирощуванні та відгодівлі, птиці, звірів, кролів, сімей бджіл, а також худоби та рослинництва, які оцінюються за справедливою вартістю, зокрема зернові, технічні, овочеві та інші культури – Рахунок 21 «Поточні біологічні активи»;

- для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух малоцінних та швидкозношуваних предметів, що належать підприємству та знаходяться у складі запасів – Рахунок 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети»;

- для обліку та узагальнення інформації про втрати від браку у виробництві – Рахунок 24 «Брак у виробництві»;
- для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух напівфабрикатів власного виробництва – Рахунок 25 «Напівфабрикати»;
- для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух готової продукції підприємства – Рахунок 26 «Готова продукція»;
- для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух сільськогосподарської продукції – Рахунок 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва»;
- для обліку руху товарно-матеріальних цінностей, що надійшли на підприємство з метою продажу – Рахунок 28 «Товари».
- Спрощеним Планом рахунків для підприємств малого та середнього бізнесу пропонується використання тільки чотирьох рахунків:
  - для обліку та узагальнення інформації про сировину й матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо, тару й тарні матеріали, будівельні матеріали та матеріали, передані в переробку, запасні частини, матеріали сільськогосподарського призначення, інші матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети і транспортно-заготівельні витрати – Рахунок 20 «Виробничі запаси»;
  - для обліку та узагальнення інформації про активи поточні біологічні активи рослинництва (які оцінені за справедливою вартістю) і тваринництва – Рахунок 21 «Поточні біологічні активи»;
  - для обліку та узагальнення інформації про витрати на основне і допоміжні виробництва, виробничий брак – Рахунок 23 «Виробництво»;
  - для обліку та узагальнення інформації про готову продукцію, товари, транспортно-заготівельні витрати і торгову націнку – Рахунок 26 «Готова продукція»;

Кореспонденція рахунків з обліку запасів із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків надана в таблиці 20.4.



Таблиця 20.4

Кореспонденція рахунків з обліку запасів із застосуванням загального та  
спрощеного планів рахунків

№	Зміст операції	Спрощений план рахунків		Загальний план рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	2	3	4	5	6
<b>Облік виробничих запасів та МШП</b>					
<b>Придбання виробничих запасів та МШП</b>					
	Попередня оплата:				
1.	Відображено суму передоплати за договором	37	31	371	311
2.	Одночасно відображено податковий кредит	64	64	641	644
3.	Отримано виробничі запаси та МШП на склад	20	68	20 22	631
4.	Відображено раніш нарахований податковий кредит	64	68	644	631
5.	Відображено взаємозалік заборгованостей	68	37	631	371
6.	Відображені транспортні витрати	20	68	20 22	685
7.	Одночасно відображено податковий кредит	64	68	641	685
8.	Оплачено транспортні послуги	68	31	885	311
9.	Наступна оплата:				
10.	Оприбутковано виробничі запаси та МШП	20	68	20 22	631
11.	Одночасно відображений податковий кредит	64	68	641	631
12.	Відображено транспортні витрати	20	68	20 22	685
13.	Одночасно відображений податковий кредит	64	68	641	685
14.	Оплачено вартість виробничих запасів і МШП	68	31	631	311
15.	Оплачено вартість транспортних послуг	68	31	685	311
<b>Списання виробничих запасів та МШП</b>					
16.	Списано виробничі запаси та МШП на виробництво, у випадку використання їх безпосередньо на виробництво	23	20	23	20 22

## Закінчення таблиці 20.4

1	2	3	4	5	6
17.	Списано виробничі запаси та МШП на: - загальновиробничі витрати - адміністративні витрати - витрати на збут - інші операційні витрати				
		91	20	91	20
		91	20	92	22
		91	20	93	
		91	20	949	
	<b>Облік готової продукції</b>				
18.	Оприбутковано готову продукцію з виробництва на склад	26	23	26	23
19.	Списано реалізовану готову продукцію	90	26	901	26
	<b>Облік товарів</b>				
20.	Отримано товари від постачальників	26	68	281 282	631
21.	Одночасно податковий кредит	64	68	641	631
22.	Нараховано торгівельну націнку на товар, який обліковується за роздрібними цінами	26	26	282	285
23.	Відображені транспортні витрати	26	68	281 282 289	685
24.	Одночасно відображено податковий кредит	64	68	641	685
25.	Списано реалізовані товари за обліковими цінами	90	26	902	281 282
26.	Списано торгівельну націнку на реалізований товар за методом середнього відсотку (методом червоного сторно)	90	26	902	285

## **Контрольні питання для самоперевірки**

1. Визначте первинні документи з обліку касових операцій?
2. Опишіть як на підприємстві організується аналітичний облік грошових коштів у касі?
3. Зазначте рахунки обліку грошових коштів, передбачені загальним та спрощеним планом рахунків бухгалтерського обліку для підприємств малого та середнього бізнесу?
4. Вкажіть на підставі яких документів банк відкриває поточний рахунок підприємству?
5. Визначте основні форми безготівкових розрахунків?
6. Опишіть порядок документального оформлення операцій з руху грошових коштів на поточному рахунку.
7. Дайте визначення дебіторської заборгованості.
8. Які рахунки використовуються для обліку розрахунків з дебіторами згідно з загальним та спрощеним планом рахунків?
9. Дайте характеристику дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та вкажіть на особливості її відображення у фінансовій звітності.
10. Визначте основні задачі бухгалтерського обліку розрахункових операцій на підприємствах малого та середнього бізнесу?
11. Вкажіть види запасів, що встановлені П(С)БО 9 «Запаси».
12. Зазначте рахунки обліку запасів, передбачені загальним планом рахунків бухгалтерського обліку.
13. Дайте характеристику рахункам обліку запасів, передбачених спрощеним планом рахунків бухгалтерського обліку.
14. Визначте склад первісної вартості оприбуткування запасів.
15. Розкрийте методи, за якими здійснюється оцінка запасів при відпуску їх у виробництво, з виробництва, продаж та інше вибуття.

# Глава 21

---

## ОБЛІК ДОХОДІВ, ВИТРАТ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

### 21.1 Облік витрат суб'єктів малого підприємництва

Основною нормативною базою, яка регламентує організацію обліку витрат та визначення собівартості продукції на підприємствах малого та середнього бізнесу є:

- П(С)БО 16 «Витрати»;
- П(С)БО 9 «Запаси»;
- Податковий кодекс України.

Відповідно до п.6 П(С)БО 16 «Витрати» під витратами звітного періоду розуміють зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

Відповідно П(С)БО 16 «Витрати» регламентуються наступні *умови визнання витрат* підприємства:

- вони відображаються в бухгалтерському обліку одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань;

- визнаються як зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

- витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені.

- витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходом певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені.

- якщо актив забезпечує одержання економічних вигод протягом кількох звітних періодів, то витрати визнаються шляхом систематичного розподілу його вартості (наприклад, у вигляді амортизації) між відповідними звітними періодами.

Витрати включаються до Звіту про фінансові результати на підставі принципу відповідності. ***Не визнаються витратами й не включаються до звіту про фінансові результати:***

- платежі за договорами комісії, агентськими угодами та іншими аналогічними договорами на користь комітента, принципала тощо;

- попередня (авансова) оплата запасів, робіт, послуг;

- погашення одержаних позик;

- інші зменшення активів або збільшення зобов'язань, що не відповідають ознакам, наведеним у пункті 6 цього Положення (стандарту);

- витрати, які відображаються зменшенням власного капіталу відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку;

- балансова вартість валюти.

Відповідно до п.11 П(С)БО 16 «Витрати» ***собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)*** складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат.

***До виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються:***

- прямі матеріальні витрати;

- прямі витрати на оплату праці;

- інші прямі витрати;
- змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

**До складу прямих матеріальних витрат** включається вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу вироблюваної продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. Прямі матеріальні витрати зменшуються на вартість зворотних відходів, отриманих у процесі виробництва.

**До складу прямих витрат на оплату праці** включаються заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат.

**До складу інших прямих витрат** включаються всі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, втрати від браку, які складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливу вартість, та витрат на виправлення такого технічно неминучого браку.

**До складу загальновиробничих витрат включаються:**

- витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи й медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо);
- амортизація основних засобів загальновиробничого (цехового, дільничого, лінійного) призначення;
- амортизація нематеріальних активів загальновиробничого (цехового, дільничого, лінійного) призначення;
- витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення;
- витрати на вдосконалення технології й організації виробництва (оплата праці та відрахування на соціальні заходи працівників, зайнятих удосконаленням

технології й організації виробництва, витрати матеріалів, купівельних комплектуючих виробів і напівфабрикатів, оплата послуг сторонніх організацій тощо;

- витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень;

- витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу; відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції, робіт, послуг;

- витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону навколишнього природного середовища;

- інші витрати (внутрішньозаводське переміщення матеріалів, деталей, напівфабрикатів, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади; нестачі незавершеного виробництва; нестачі і втрати від псування матеріальних цінностей у цехах; оплата простоїв тощо).

***Загальновиробничі витрати поділяються на постійні і змінні.***

***До змінних загальновиробничих витрат*** належать витрати на обслуговування і управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності.

***До постійних загальновиробничих витрат*** відносяться витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягу діяльності. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати включаються до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення.

***Об'єктом обліку витрат*** – є продукція, роботи, послуги або вид діяльності підприємства малого та середнього бізнесу, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат. Так наприклад ***адміністративні витрати***, пов'язані з обслуговуванням виробництва і управлінням ним в масштабі всього підприємства. ***Витрати на збут*** включають витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (робіт, послуг). До складу ***фінансових витрат*** відносять сплату відсотків за користування кредитами, сплату відсотків за облігаціями і дивідендами, за фінансовою орендою. ***Інвестиційні витрати*** – це втрати від участі в капіталі, які обліковуються

методом участі в капіталі, сплачені відсотки.

Відповідно до законодавства підприємства самостійно обирають спосіб обліку витрат:

- з використанням 8-го класу рахунків **«Витрати за елементами»**;
- з використанням 9-го класу рахунків **«Витрати діяльності»**;
- з одночасним використанням 8-го і 9-го класів рахунків.

Законодавством визначено, що облік витрат тільки на рахунках класу 8 можуть вести суб'єкти підприємництва малого бізнесу, а також інші організації, діяльність яких не спрямована на ведення комерційної діяльності.

Всім іншим підприємства, які ми відносимо до підприємств середнього та великого бізнесу, рекомендується використовувати рахунки класу 9 або одночасно і рахунки класу 8 для узагальнення інформації про витрати за елементами. Для накопичення інформації про витрати загальним Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій України передбачені активні **Рахунки класів 8 «Витрати за елементами» та 9 «Витрати діяльності»**.

– для обліку та узагальнення інформації про собівартість реалізованої готової продукції, товарів, виконаних робіт, наданих послуг – **Рахунок 90 «Собівартість реалізації»**;

– для обліку та узагальнення інформації щодо виробничих накладних витрат на організацію виробництва та управління цехами, дільницями, відділеннями, бригадами та іншими підрозділами основного й допоміжного виробництва, а також витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування – **Рахунок 91 «Загальновиробничі витрати»**;

– для обліку та узагальнення інформації щодо загальногосподарських витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням підприємства – **Рахунок 92 «Адміністративні витрати»**;

– для обліку витрат, пов'язаних із збутом (реалізацією, продажем) продукції, товарів, робіт і послуг – **Рахунок 93 «Витрати на збут»**;

– для обліку та узагальнення інформації щодо витрат операційної діяльності підприємства, крім витрат, які відображаються на рахунках 90, 91, 92, 93 – **Рахунок 94 «Інші витрати операційної діяльності»**;



– для обліку та узагальнення інформації щодо витрат на проценти та інших витрат підприємства, пов'язаних із запозиченнями – **Рахунок 95 «Фінансові витрати»**;

– для обліку витрат від зменшення вартості інвестицій, облік яких ведеться за методом участі в капіталі, що виникають в процесі інвестиційної діяльності підприємства – **Рахунок 96 «Витрати від участі в капіталі»**;

– для обліку витрат, що виникають в процесі діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з виробництвом або реалізацією основної продукції (товарів) та послуг – **Рахунок 97 «Інші витрати»**;

– для обліку суми витрат з податку на прибуток – **Рахунок 98 «Податок на прибуток»**.

Підприємства малого бізнесу, які використовують спрощену систему обліку, мають право використовувати тільки рахунки 8 класу, до яких відносяться наступні рахунки:

– для узагальнення інформації про матеріальні витрати за звітний період – **Рахунок 80 «Матеріальні витрати»**;

– для узагальнення інформації про витрати на оплату праці за звітний період – **Рахунок 81 «Витрати на оплату праці»**;

– для узагальнення інформації про витрати та відрахування на соціальні заходи – **Рахунок 82 «Відрахування на соціальні заходи»**;

– для узагальнення інформації про суму нарахованої амортизації основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів – **Рахунок 83 «Амортизація»**;

– для обліку операційних витрат, що не відображаються на інших рахунках класу 8 (вартість робіт, послуг сторонніх підприємств, сума податків, зборів (обов'язкових платежів), крім податків на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, списання та уцінки активів, сума фінансових санкцій тощо) – **Рахунок 84 «Інші операційні витрати»**;

– для обліку витрат на інвестиційну та фінансову діяльність підприємства, а також інших витрат діяльності, для узагальнення інформації про суму податків на прибуток – **Рахунок 85 «Інші затрати»**.

Для обліку та узагальнення інформації про основне і допоміжні виробництва призначений синтетичний, балансовий, активний, операційний, калькуляційний **Рахунок 23 «Виробництво»**, на якому обліковують витрати на продукцію,

роботи чи послуги. *За дебетом Рахунку 23 «Виробництво»*, визначають собівартість виробленої (випущеної) продукції (робіт, послуг) – відносять належну частину витрат на обслуговування виробництва і управління, втрат від браку, витрат майбутніх періодів, які розподіляють з інших рахунків за встановленою методикою. *За кредитом Рахунку 23 «Виробництво»* обліковують кількість і вартість виробленої (випущеної) продукції, виконаних робіт чи наданих послуг.

Кореспонденція рахунків з обліку витрат суб'єкта малого підприємництва із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків надана в таблиці 21.1.

Таблиця 21.1

Кореспонденція рахунків з обліку витрат із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків

№ з/п	Зміст господарської операції	За загальним Планом рахунків		За спрощеним Планом рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	Списана собівартість				
	- реалізованої готової продукції;	901	26	90	26
	- реалізованих товарів за продажними цінами;	902	28	90	26
	- торгової націнки методом «червоне сторно»;	902	285	90	26
	- наданих послуг, виконаних робіт	903	23	90	23
2	Списана собівартість реалізації на фінансові результати	791	901 902 903	79	90
3	Нарахований знос основних засобів загальновиробничого призначення	91	131	91	13
4	Списано виробничі запаси на загальновиробничі потреби	91	20	91	20
5	Передано в експлуатацію МШП загальновиробничого призначення	91	22	91	20
6	Нарахована заробітна плата працівникам загальновиробничого призначення	91	661	91	66
7	Нарахований єдиний соціальний внесок на зарплату працівників загальновиробничого призначення	91	651	91	64

Продовження таблиці 21.1

№ з/п	Зміст господарської операції	За загальним Планом рахунків		За спрощеним Планом рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
8	Нарахована орендна плата, комунальні послуги, інші витрати загальновиробничого призначення	91	685	91	68
9	Списані витрати загальновиробничого призначення: - що розподіляються до складу виробничих витрат; - що не розподіляються до складу собівартості	23	91	23	91
		901	91	79	91
10	Нарахований знос основних засобів та нематеріальних активів загальногосподарського призначення	92	131	96	13
11	Списано виробничі запаси на загальногосподарські потреби	92	20	96	20
12	Передано в експлуатацію МШП загальногосподарського призначення	92	22	96	20
13	Нарахована орендна плата, комунальні послуги, послуги зв'язку, аудиторські послуги	92	685	96	68
14	Нарахована заробітна плата адміністративному персоналу	92	661	96	66
15	Нарахований єдиний соціальний внесок на заробітну плату адміністративних працівників	92	651	96	64
16	Списані адміністративні витрати на фінансові результати	791	92	79	96
17	Нарахований знос основних засобів, призначених для збуту продукції	93	131	96	13
18	Списані пакувальні матеріали	93	20	96	20
19	Включено у витрати на збут вартість реалізованої готової продукції	93	26	96	26
20	Отримано маркетингові послуги рахунок рекламного агентства	93	685	96	68

Закінчення таблиці 21.1

№ з/п	Зміст господарської операції	За загальним Планом рахунків		За спрощеним Планом рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
21	Нарахована заробітна плата працівникам, які займаються збутом продукції	93	661	96	66
22	Нарахований єдиний соціальний внесок на заробітну плату працівникам, які займаються збутом продукції	93	651	96	64
23	Списано витрати на збут на фінансові результати	791	93	79	96
24	Нараховані інші витрати операційної діяльності: - витрати на дослідження та розробки; - собівартість реалізованих виробничих запасів; - втрати від знецінення запасів; - нестачі й втрати від псування цінностей; - визнані штрафи, пеня, неустойка	941 943 946 947 948	12,131, 20, 22, 301, 311, 38, 631, 641, 651, 661, 685	96 96 96 96 96	12,13, 20, 30, 31, 68, 64, 65, 66
25	Списані інші витрати операційної діяльності на фінансові результати	791	94	79	96
26	Нараховані відсотки за користуванням кредитами	951	684	96	68
27	Нараховані витрати за фінансовим лізингом	952	685	96	68
28	Списані витрати фінансові на фінансові результати	791	95	79	96
29	Відображено витрати від участі в капіталі за методом участі в капіталі	961	141	96	14
30	Списані витрати від інвестиційної діяльності на фінансові результати	791	96	79	96
31	Нарахований податок на прибуток	98	641	96	64
32	Списані витрати з податку на прибуток на фінансові результати	791	98	79	96

## 21.2 Облік доходів від реалізації продукції

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи від звичайної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу та її розкриття у фінансовій звітності визначає П(С)БО15 «Дохід».

Відповідно до п.5 П(С)БО15 *дохід на підприємстві визначається під час збільшення активу або зменшення зобов'язань, що зумовлює зростання власного капіталу (за винятком зростання власного капіталу за рахунок внесків учасників) за умов, що оцінка доходу може бути достовірно визначена.*

Доходи відображають в обліку та звітності згідно з принципами нарахування та відповідності доходів і витрат.

Необхідно звернути увагу на п.6 П(С)БО15, за яким ***доходами не визнаються надходження, які є:***

- сумою податку на додану вартість, акцизів, інших податків і обов'язкових платежів, що підлягають перерахуванню до бюджету й позабюджетних фондів;
- сумою надходжень за договором комісії, агентським та іншим аналогічним договором на користь комітента, принципала тощо;
- сумою попередньої оплати продукції (товарів, робіт, послуг);
- сумою авансу в рахунок оплати продукції (товарів, робіт, послуг);
- сумою завдатку під заставу або в погашення позики, якщо це передбачено відповідним договором;
- надходженнями, що належать іншим особам;
- надходженнями від первинного розміщення цінних паперів;
- сумою балансової вартості валюти.

***В бухгалтерському обліку підприємств малого та середнього бізнесу визнанні доходи класифікуються за такими групами:***

- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- інші операційні доходи;
- фінансові доходи;
- інші доходи.

**Дохід (виручка) від реалізації продукції** (товарів, робіт, послуг) - загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного збору тощо).

**Чистий дохід від реалізації продукції** (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, та податків і зборів.

**До складу інших операційних доходів** включаються суми інших доходів від операційної діяльності підприємства, зокрема: дохід від операційної оренди активів; дохід від операційних курсових різниць; відшкодування раніше списаних активів; дохід від роялті, відсотків, отриманих на залишки коштів на поточних рахунках в банках, дохід від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття тощо.

**До складу фінансових доходів** включаються дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі).

**До складу інших доходів**, зокрема, включаються дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Для накопичення інформації про доходи загальним Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій України передбачені активні **Рахунки класу 7 «Доходи і результати діяльності»:**

– для узагальнення інформації щодо одержаних доходів у звітному періоді, які підлягають включенню до доходів у майбутніх звітних періодах – **Рахунок 69 «Доходи майбутніх періодів»;**

– для узагальнення інформації про доходи від реалізації готової продукції, товарів, робіт і послуг, доходів від оренди об'єктів інвестиційної нерухомості, доходів від страхової діяльності, про доходи від грального бізнесу, від проведення лотерей, а також про суму знижок, наданих покупцям, та про інші вирахування з доходу – **Рахунок 70 «Доходи від реалізації»;**

– для узагальнення інформації про інші доходи від операційної діяльності підприємства у звітному періоді, крім доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – **Рахунок 71 «Інший операційний дохід»;**

– для узагальнення інформації про доходи від інвестицій, які здійснені в асоційовані, дочірні або спільні підприємства та облік яких ведеться за методом участі в капіталі – **Рахунок 72 «Дохід від участі в капіталі»;**

– для обліку доходів, які виникають у ході фінансової діяльності підприємства, зокрема дивідендів, відсотків та інших доходів від фінансової діяльності, які не обліковуються на рахунку 72 «Дохід від участі в капіталі» – **Рахунок 73 «Інші фінансові доходи»;**

– для обліку доходів, які виникають в процесі діяльності, але не пов'язані з операційною та фінансовою діяльністю підприємства – **Рахунок 74 «Інші доходи».**

Спрощеним Планом рахунків бухгалтерського обліку для підприємств малого та середнього бізнесу передбачені наступні рахунки з обліку доходів:

– для узагальнення інформації про загальний дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – **Рахунок 70 «Доходи від реалізації»;**

– для узагальнення інформації про суми інших доходів від операційної та звичайної діяльності підприємства, крім доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – **Рахунок 74 «Інші доходи»;**

– для узагальнення інформації про доходи майбутніх періодів – **Рахунок 69 «Доходи майбутніх періодів».**

Кореспонденція рахунків з обліку доходів суб'єкта малого підприємництва із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків надана в таблиці 21.2.

Таблиця 21.2

Кореспонденція рахунків з обліку доходів із застосуванням загального та спрощеного планів рахунків

№ з/п	Зміст господарської операції	За загальним Планом рахунків		За спрощеним Планом рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	2	3	4	5	6
1	Відображено дохід від реалізації готової продукції	361	701	37	70

Продовження таблиці 21.2

1	2	3	4	5	6
2	Нараховане податкове зобов'язання з ПДВ	701	641	70	64
3	Відображено дохід від реалізації товарів покупцям	361	702	37	70
4	Нараховане податкове зобов'язання з ПДВ	702	641	70	64
5	Відображено дохід від реалізації послуг	361	703	37	70
6	Нараховане податкове зобов'язання з ПДВ	702	641	70	64
7	Визнано дохід від реалізації іноземної валюти	311	711	31	74
8	Відображено дохід від реалізації необоротних активів	377	712	37	74
9	Надано об'єкт основних засобів у фінансову оренду	181	712	18	74
10	Нараховане податкове зобов'язання з ПДВ	712	641	74	64
11	Визнано дохід від здавання майна в оперативну оренду	377	713	74	64
12	Відображено дохід від курсової різниці: - операційної; - не операційної	334	714 744	31	74
13	Отримані визнані штрафи, пені, неустойки	361, 377	715	37	74
14	Визнані доходом надходження від цільового фінансування у вигляді: - грошових коштів; - товарів; - основних засобів	48 48 48	718 718 745	48 48 48	74 74 74
15	Відображені інші доходи від операційної діяльності	377	719	37	74
16	Визнано дохід від участі в капіталі іншого підприємства	14	72	14	74



Закінчення таблиці 21.2

№ з/п	Зміст господарської операції	За загальним Планом рахунків		За спрощеним Планом рахунків	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
17	Відображено нарахування отриманих: - дивідендів; - відсотків; - інших фінансових доходів	373	731 732 733	37	74
18	Отримано доходи від реалізації фінансових інвестицій	311	741	31	74
19	Нараховане податкове зобов'язання з ПДВ за ставкою 0%	701	641	70	64
20	В результаті проведення інвентаризації виявлено надлишки товарів на складі	28	746	26	74
21	Оприбутковано отримані корисні деталі в результаті ліквідації необоротного активу	20	746	20	74

## 21.3 Облік фінансового результату

Узагальнюючим показником діяльності підприємств малого та середнього бізнесу є фінансовий результат – прибуток або збиток від всіх видів діяльності.

Прибуток формується поступово протягом фінансово-господарського року. Більшу частину прибутку становить прибуток від реалізації продукції, одержаний у вигляді різниці між виручкою від реалізації продукції і витратами на її виробництво та збут.

Відповідно до п.3 І розд. П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», **прибуток – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.**

Методику визначення кінцевого фінансового результату (прибутку або збитку) представимо у вигляді схеми з 4 кроків (рис. 21.1).

**1 крок**

*Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) -  
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) =  
= **Валовий прибуток (збиток)***

**2 крок**

***Валовий прибуток (збиток) + інші операційні доходи -  
- адміністративні витрати - витрати на збут - інші операційні витрати =  
= **Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток)*****

**3 крок**

***Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток(збиток) +  
+ дохід від участі в капіталі + інші фінансові доходи + інші доходи -  
- фінансові витрати - втрати від участі в капіталі - інші витрати =  
= **Фінансовий результат до оподаткування прибуток (збиток)*****

**4 крок**

***Фінансовий результат до оподаткування прибуток (збиток) -/+  
-/+ Витрати (дохід) з податку на прибуток -/+ Прибуток (збиток) від  
припиненої діяльності після оподаткування = **Чистий фінансовий результат  
прибуток (збиток)*****

Рисунок 21.1 – Схема методики визначення кінцевого фінансового результату

Відповідно до загального Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій підприємства для обліку фінансових результатів використовують **Рахунок 79 «Фінансові результати»**, який має відповідні рахунки аналітичного обліку:

– 791 «Результат операційної діяльності»;

- 792 «Результат фінансових операцій»;
- 793 «Результат іншої звичайної діяльності».

*За Кредитом рахунку 79 «Фінансові результати» відображаються суми в порядку закриття рахунків обліку доходів, за Дебетом – суми в порядку закриття рахунків обліку витрат, а також сума нарахованого податку на прибуток. Сальдо рахунку при його закритті списується на рахунок 44 «Нерозподілений прибуток (непокриті збитки)».*

Шляхом зіставлення кредитового і дебетового оборотів рахунку 79 «Фінансові результати» визначається чистий прибуток або збиток, отримані за звітний період. **Кінцевий результат діяльності** відображають кореспонденцією рахунків:

- **прибуток:** Дебет рахунку 79 «Фінансові результати» Кредит рахунку 441 «Прибуток нерозподілений»;
- **збиток:** Дебет рахунку 442 «Непокриті збитки» Кредит рахунку 79 «Фінансові результати».

Підприємства малого та середнього бізнесу, які для узагальнення інформації про витрати застосовують тільки **Рахунки класу 8 «Витрати за елементами»**, субрахунки рахунку 79 дебетують у кореспонденції з кредитом рахунків 23 «Виробництво», 26 «Готова продукція», 37 «Продукція сільськогосподарського виробництва» і з кредитом рахунків класу 8 «Витрати за елементами» у порядку закриття цих рахунків.

## Контрольні питання для самоперевірки

1. У чому полягає завдання підприємця-новатора у сучасних умовах господарювання?
2. Що таке бізнес-план проекту?
  1. Визначте сутність витрат підприємства та умови їх визнання відповідно до П(С)БО 16 «Витрати»?
  2. Розкрийте сутність та склад адміністративних витрат та витрат на збут.

3. Визначте сутність доходів підприємства та умови їх визнання відповідно до П(С)БО 15 «Дохід».

4. Розкрийте особливості синтетичного та аналітичного обліку витрат і доходів із застосуванням загального Плану рахунків активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємствами малого та середнього бізнесу?

5. Розкрийте особливості синтетичного та аналітичного обліку витрат і доходів із застосуванням спрощеного Плану рахунків підприємствами малого та середнього бізнесу?

6. Надайте та проаналізуйте схему визначення кінцевого фінансового результату діяльності підприємств малого та середнього бізнесу?

7. Розкрийте сутність, порядок формування та відображення фінансових результатів на рахунках бухгалтерського обліку?

## Глава 22

---

# ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

## 22.1 Фінансова звітність підприємств малого та середнього бізнесу

Для підприємств малого та середнього бізнесу методологічні основи складання фінансової звітності відбито у П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Відповідно до П(С)БО 25 з 01.04.2011 року суб'єкти малого підприємництва складають два типу звітів:

1) Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (об'єднує Баланс ф.№1-м та Звіт про фінансові результати ф.№2-м).

2) Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (у складі Балансу ф.№1-мс та Звіту про фінансові результати ф.№2-мс).

Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва складають:

– суб'єкти малого підприємництва (СМП) – юридичні особи, яких визнано такими відповідно Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 р. А саме – СПД (суб'єкти підприємницької діяльності) будь – якої організаційної форми власності, у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за

середньорічним курсом Національного банку України, крім довірчих товариств, страхових компаній, банків, ломбардів, інших фінансово-кредитних та небанківських фінансових установ, суб'єктів підприємницької діяльності, які здійснюють обмін іноземної валюти, є виробниками та імпортерами підакцизних товарів, а також суб'єктів підприємницької діяльності, у статутному фонді яких частка вкладів, що належить юридичним особам - засновникам та учасникам цих суб'єктів, які не є суб'єктами малого підприємництва, перевищує 25 відсотків.

– представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності.

Спрощений фінансовий звіт складають:

– суб'єкти малого підприємництва (СМП) – юридичні особи, що відповідають критеріям визначеним у гл. 1 розділу XIV ПКУ, ведуть спрощений бухгалтерський облік доходів та витрат і є платниками єдиного податку. З 01.01.2016 року це підприємства 3 групи платників єдиного податку – будь-якої організаційно-правової форми, що протягом календарного року відповідають сукупності таких критеріїв: кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах – не обмежена; обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн.;

– суб'єктами малого підприємництва – юридичними особами, що відповідають критеріям мікропідприємництва (підприємства будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України).

Згідно з П(С)БУ 25 при заповненні фінансової звітності:

– згортання статей активів та зобов'язань є неприпустимим, крім випадків, передбачених відповідними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. У графі 4 Звіту про фінансові результати (форма № 2-м і № 2-мс) наводяться дані за аналогічний період минулого (попереднього) року.

Суб'єкти малого підприємництва, які мають право на застосування спрощеного бухгалтерського обліку доходів і витрат:

можуть обліковувати необоротні активи тільки за первісною вартістю, без урахування зменшення корисності та переоцінки до справедливої вартості;

не створюють забезпечення наступних витрат і платежів (на виплату наступних відпусток працівникам, виконання гарантійних зобов'язань тощо), а визнають відповідні витрати у періоді їх фактичного понесення;

поточну дебіторську заборгованість включають до підсумку балансу за її фактичною сумою.

Юридичні особи – суб'єкти господарювання, які відносяться до третьої групи платників єдиного податку, та застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, з метою складання фінансової звітності визнають доходи і витрати за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

Методика складання фінансового звіту суб'єктів малого підприємництва залежить від того, який План рахунків підприємство обрало для застосування в обліку: План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 або План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій суб'єктів малого підприємництва, затверджений наказом МФУ від 19.04.2001 р. № 186.

Узгодження показників фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва з рахунками загального Плану рахунків та Спрощеного Плану рахунків відображено в таблиці 22.1.

Таблиця 22.1

Узгодження показників фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва (ф. 1-м та 2-м) з рахунками загального та спрощеного Планів рахунків

	<b>1. Баланс</b> <b>на _____ 20 р.</b>	Форма N 1-м	Код за ДКУД	<div>1801006</div>
<b>Актив</b>	Код рядка	Графа 4 форми №1-м на кінець звітного періоду за загальним планом рахунків	Графа 4 форми №1-м на кінець звітного періоду за спрощеним планом рахунків	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	Дт151,152,153,154,155	Дт15	
Основні засоби:	1010			
залишкова вартість		Стр.031-032	Стр.031-032	
первісна вартість	1011	Дт10,11,12	Дт10	

## Продовження таблиці 22.1

1	2	3	4
знос	1012	Кт131,132, 133, 135	Кт13
Довгострокові біологічні активи:	1020		
справедлива (залишкова) вартість		Стр.036 - 037	Стр.036 - 037
первісна вартість		Дт162,164, 166,	Дт16
накопичена амортизація		Кт134	Кт13
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	Дт141, 142, 143	Дт14
Інші необоротні активи	1090	Дт 181, 182, 183, 184, 191, 183	Дт18
<b>Усього за розділом І</b>	1095	<b>Рядок 1005 + рядок 1010 + рядок 1020 + рядок 1030 + рядок 1090</b>	
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	Дт20, 22, 23, 25	Дт20, 23
Поточні біологічні активи	1110	Дт211, 212, 213	Дт21
Готова продукція		Дт 26,27,28 (крім 286)	Дт26
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125		
чиста реалізаційна вартість		Стр161-162	Стр161-162
первісна вартість		Дт341, 342, 361, 362, 363	Дт37
резерв сумнівних боргів		Кт 38	Кт37
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	Дт378, 641, 642, 651, 652	Дт64
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	Дт37, 66, 68, 654, 655	Дт37, 64, 66, 68
Поточні фінансові інвестиції	1160	Дт352	Дт35
Гроші та їх еквіваленти:	1165		
в національній валюті		Дт301, 311, 313, 333, 351	Дт30, 31
у тому числі в касі		Дт301	Дт30
Витрати майбутніх періодів	1170	Дт39	Дт39
Інші оборотні активи	1190	Дт331,332, 643	Дт30, 64
<b>Усього за розділом ІІ</b>	1195	<b>Рядок 1100 + рядок 1110 + рядок 1125 + рядок 1135 + рядок 1155 + рядок 1160 + рядок 1165 + рядок 1170 + рядок 1190</b>	
<b>ІІІ. Необоротні активи та групи вибуття</b>	1200	Дт 286	Дт26
<b>Баланс</b>	1300	<b>Рядок 1095 + 1195 + 1200</b>	



## Продовження таблиці 22.1

Пасив	Код рядка	Графа 4 форми №1-м на кінець звітного періоду за загальним планом рахунків	Графа 4 форми №1-м на кінець звітного періоду за спрощеним планом рахунків
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований власний капітал	1400	Кт40	Кт40
Додатковий капітал	1410	Кт421, 422, 423, 424, 425	Кт40
Резервний капітал	1415	Кт43	Кт40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	Кт441 або Дт442	Кт або Дт44
Неоплачений капітал	1425	Кт454, 452, 453	Кт40
<b>Усього за розділом I</b>	1495	<b>Рядок 1400 + рядок 1410 + рядок 1415+ рядок 1420 - рядок 1425</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	Кт47, 48 Кт50, 51, 52, 53,55	Кт47,48 Кт55
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	Кт60, 684	Кт68
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	Кт 611,612	Кт 68
за товари, роботи, послуги	1615	Кт 621, 622, 631, 632, 633	Кт68
з бюджетом	1620	Кт641, 642	Кт64
зі страхування	1625	Кт65	Кт 64
з оплати праці*	1630	Кт66	Кт66
Доходи майбутніх періодів	1665	Кт69	Кт69
Інші поточні зобов'язання	1690	Кт372, 644, 671, 672, 681, 682, 683, 685	Кт 37, 64, 68
<b>Усього за розділом III</b>	1695	<b>Рядок 500 + рядок 510 + рядок 530+ рядок 550 + рядок 570+ рядок 580 + рядок 610</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	Сальдо по кредиту рахунка 68	
<b>Баланс</b>	1900	<b>Рядок 380 + рядок 430 + рядок 480+ рядок 620 + рядок 630</b>	

## Закінчення таблиці 22.1

## 2. Звіт про фінансові результати

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

		Форма N 2-м Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	Джерело інформації при використанні загального плану рахунків	Джерело інформації при використанні спрощеного плану рахунків
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	2000	Доходи по Кт 70 без ПДВ, інших непрямих податків та вирахувань з доходу	
Інші операційні доходи	2120	Дт 71 Кт 791	Дт 74 Кт 79
Інші доходи	2240	Дт 72, 73 Кт субрахунку 792, Дт 74, Кт субрахунку 793, Дт 75 Кт субрахунку 794	Дт 74 Кт 79
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	2280	<b>рядок (2000 + 2120 + 2240)</b>	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	Дебетовий оборот субрахунку 901, 902, 903	Дебетовий оборот 90
Інші операційні витрати	2180	Дт субрахунку 791 Кт 92, 93, 94	Дт 79, Кт 96
Інші витрати	2270	Дт 95, 96, Кт субрахунку 792, Дт субрахунку 97, Кт субрахунку 793 Дт субрахунку 99, Кт субрахунку 794	Дт 96, Кт 79
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	2285	<b>рядок (2050 + 2180 + 2270)</b>	
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	<b>рядок (2268 – 2285)</b>	
Податок на прибуток	2300	Дт субрахунку 981, 982, Кт субрахунку 641	Дт 96, Кт 64
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	2350	<b>рядок (2290 – 2300)</b>	

Надамо пояснення до формування окремих статей фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва відповідно до II розд. П(С)БО 25.

**Пояснення 1. За рядком 1010** відображується вартість власних та отриманих на умовах фінансового лізингу, довірчого управління об'єктів і орендованих цілісних державних майнових комплексів, які віднесені до складу основних засобів, а також вартість інших необоротних матеріальних активів, державні (казенні) та комунальні підприємства відображають вартість майна, отриманого на праві господарського відання чи праві оперативного управління, та об'єктів інвестиційної нерухомості. У цій статті також наводиться вартість нематеріальних активів.

У статті наводяться окремо первісна (переоцінена) та залишкова вартість основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів, а також нарахована в установленому порядку сума їх зносу (у дужках). До підсумку балансу включається залишкова вартість, яка визначається як різниця між первісною (переоціненою) вартістю вказаних необоротних активів і сумою їх зносу на дату балансу.

**Пояснення 2. За рядком 1020** відображується вартість довгострокових біологічних активів, облік яких ведеться відповідно до П(С)БО 30 «Біологічні активи».

У цій статті наводиться справедлива вартість довгострокових біологічних активів. У разі якщо відповідно до П(С)БО 30 довгострокові біологічні активи обліковуються за первісною вартістю, у цій статті наводиться їх залишкова вартість, яка включається до підсумку балансу.

**Пояснення 3. За рядком 1100** відображується вартість запасів, сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів і комплектувальних виробів, запасних частин, тари (крім інвентарної), будівельних матеріалів та інших матеріалів, призначених для використання в ході нормального операційного циклу.

У цій статті також наводяться витрати на незавершене виробництво і незавершені роботи (послуги), валова заборгованість замовників за будівельними контрактами.

**Пояснення 4. За рядком 1103** окремо відображається готова продукція, в якій наводиться собівартість виробів на складі, обробка яких закінчена та які пройшли випробування, приймання, укомплектовані згідно з умовами договорів

із замовниками та відповідають технічним умовам і стандартам, сільськогосподарська продукція в оцінці, визначеній відповідно до П(С)БО 30, а також наводиться покупна вартість товарів, придбаних підприємствами для подальшого продажу.

**Пояснення 5. За рядком 1125** відображується заборгованість покупців або замовників за реалізовані їм продукцію, товари, роботи або послуги, включаючи забезпечену вексями заборгованість скоригована на резерв сумнівних боргів (нетто).

**Пояснення 6. За рядком 1165** відображуються готівка в касі, гроші на поточних та інших рахунках у банках, які можуть бути використані для поточних операцій, а також грошові кошти в дорозі, електронні кошти, еквіваленти грошових коштів. У цій статті наводяться кошти в національній та іноземній валютах. Кошти, які не можна використати для операцій протягом одного року, починаючи з дати балансу, або протягом операційного циклу внаслідок обмежень, відображаються як необоротні активи.

**Пояснення 7. За рядком 1190** відображуються суми оборотних активів, які не включені до згаданих вище статей розділу «Оборотні активи». У цій статті наводяться, зокрема, вартість грошових документів і сальдо субрахунку 643 «Податкові зобов'язання» рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами».

**Пояснення 8. За рядком 1400** відображується зафіксована в установчих документах сума статутного капіталу підприємства з урахуванням суми внесків до оголошеного, але ще не зареєстрованого статутного капіталу. Підприємства, для яких не передбачена фіксована сума статутного капіталу, відображають у цій статті суму фактичного внеску власників до статутного капіталу підприємства. У цій статті також наводяться сума пайового капіталу (пайових внесків) членів споживчого товариства, спілок та інших організацій, внески засновників підприємства понад статутний капітал.

**Пояснення 9. За рядком 1615** відображується сума заборгованості постачальникам і підрядникам за матеріальні цінності, виконані роботи та отримані послуги, включаючи заборгованість, забезпечену вексями. У цій статті також відображається заборгованість постачальникам за невідфактуровані поставки і розрахунки з надлишку товарно-матеріальних цінностей, який встановлено при їх прийманні.

**Пояснення 10. За рядком 1690** відображуються суми зобов'язань, які не включені до інших статей, наведених у розділі «Поточні зобов'язання», зокрема заборгованість за одержаними авансами, заборгованість засновникам у зв'язку з розподілом прибутку, заборгованість пов'язаним сторонам, сальдо субрахунку 644 «Податковий кредит» рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами» і сума валової заборгованості замовникам за будівельними контрактами.

**Пояснення 11. За рядком 2120** звіту про фінансові результати відображуються суми інших доходів від операційної діяльності підприємства, крім доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): дохід від операційної оренди активів; дохід від операційних курсових різниць; відшкодування раніше списаних активів; дохід від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття тощо. Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів також наводяться у цій статті.

**Пояснення 12. За рядком 2240** звіту про фінансові результати відображуються дивіденди, відсотки, доходи від участі в капіталі та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій; дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць; інші доходи, які виникають у процесі діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

**Пояснення 13. За рядком 2050** звіту про фінансові результати відображується виробнича собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) та/або собівартість реалізованих товарів, визначається згідно з Податковим кодексом України.

Собівартість виготовлених та реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг складається з:

- прямих матеріальних витрат;
- прямих витрат на оплату праці;
- амортизації виробничих основних засобів та нематеріальних активів, безпосередньо пов'язаних з виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг;
- вартості придбаних послуг, прямо пов'язаних з їх виробництвом (наданням);
- інших прямих витрат;

– загальновиробничих витрат, включених до собівартості згідно з вимогами П(С)БО 16.

**Пояснення 14.** За рядком 2180 звіту про фінансові результати відображуються адміністративні витрати, витрати на збут, а також собівартість реалізованих оборотних активів (крім готової продукції, товарів і фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття; відрахування на створення резерву сумнівних боргів і сума списаних безнадійних боргів. У цій статті також відображається належна до сплати за звітний період відповідно до законодавства сума податків і зборів.

**Пояснення 15.** За рядком 2270 звіту про фінансові результати відображуються витрати на сплату процентів та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченнями; втрати від участі в капіталі; собівартість реалізації фінансових інвестицій; втрати від неопераційних курсових різниць; втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, які виникають у процесі діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Узгодження показників спрощеного фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва з рахунками спрощеного Плану рахунків наведено у таблиці 22.2.

Таблиця 22.2

Порядок узгодження показників спрощеного фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва (ф.№1-мс та ф.№2-мс) з рахунками спрощеного плану рахунків

## Баланс (ф. № 1-мс)

Актив	Код рядка	Дані для заповнення
1	2	3
<b>I. Необоротні активи</b>		
Основні засоби:	1010	Рядок 031 – рядок 032
первісна вартість	1011	Сальдо по дебету рахунка 10
знос	1012	Сальдо по кредиту рахунка 13
Інші необоротні активи	1090	Сальдо по дебету рахунків 14, 15, 18
Усього за розділом I	1095	Рядок 1010 + рядок 1090
<b>II. Оборотні активи</b>		

## Продовження таблиці 22.2

1	2	3
Запаси	1100	Сальдо по дебету рахунків 20, 23, 26
Поточна дебіторська заборгованість	1155	Сальдо по дебету рахунку 37
Гроші та їх еквіваленти	1165	Сальдо по дебету рахунків 30, 31
Інші оборотні активи	1190	Сальдо по дебету рахунків 35, 39
Усього за розділом II	1195	Рядок 1100 + рядок 1155 + рядок 1165 + рядок 1190
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>Рядок 1095 + рядок 1195</b>
<b>Пасив</b>	Код рядка	<b>Дані для заповнення</b>
<b>I. Власний капітал</b>		
Капітал	1400	Сальдо по кредиту рахунку 40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	У разі наявності нерозподіленого прибутку – сальдо по кредиту субрахунку 44  (у разі наявності непокритого збитку – сальдо по дебету субрахунку 44)
Усього за розділом I	1495	Рядок 1400 + рядок 1420
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	Сальдо по кредиту рахунку 47, 55
<b>III. Поточні зобов'язання</b>		
Короткострокові кредити банків	1600	Сальдо по кредиту рахунку 68
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	Сальдо по кредиту рахунку 68
розрахунками з бюджетом	1620	Сальдо по кредиту рахунку 64
розрахунками зі страхування	1625	Сальдо по кредиту рахунку 64
розрахунками з оплати праці	1630	Сальдо по кредиту рахунку 66
Інші поточні зобов'язання	1690	Сальдо по кредиту рахунків 68, 69
Усього за розділом III	620	Рядок 1600 + рядок 1615 + рядок 1620 + рядок 1625 + рядок 1630 + рядок 1690
Баланс	640	Рядок 1495 + рядок 1595 + рядок 1695

## Закінчення таблиці 22.2

**Звіт про фінансові результати (ф. № 2-мс)**

1	2	3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	Доходи по Кт 70 без ПДВ, інших непрямих податків та зборів та вирахувань з доходів
Інші доходи	2160	Доходи по Кт 74 без ПДВ
Разом доходи (2000 + 2240)	2280	Рядок 2000 + рядок 2240
1	2	3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	Дт 90 – Кт 26
Інші витрати	2165	Інші витрати по Дт 96
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	Рядок 2050 + рядок 2165
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	Рядок 2280 – рядок 2285
Податок на прибуток	2300	Витрати з податку на прибуток по Дт 96
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	Рядок 2290 – рядок 2300 – (+) рядок 2310

Надамо пояснення до формування окремих статей Спрощеного фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва відповідно до III розділу П(С)БО 25.

**Пояснення 1. За статтями 1010 – 1012** відображується вартість власних та отриманих на умовах фінансового лізингу, довірчого управління об'єктів і орендованих цілісних державних майнових комплексів, які віднесені до складу основних засобів, а також вартість інших необоротних матеріальних активів, державні (казенні) та комунальні підприємства відображають вартість майна, отриманого на праві господарського відання чи праві оперативного управління, та об'єктів інвестиційної нерухомості.

У цій статті також наводиться вартість нематеріальних активів, довгострокових біологічних активів та незавершене будівництво.



У статті наводяться окремо первісна та залишкова вартість основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів, а також нарахована в установленому порядку сума їх зносу (у дужках).

До підсумку балансу включається залишкова вартість, яка визначається як різниця між первісною вартістю вказаних необоротних активів і сумою їх зносу на дату балансу. Облік основних засобів і нематеріальних активів та нарахування амортизації здійснюються відповідно до П(С)БО 7 «Основні засоби» та П(С)БО 8 «Нематеріальні активи».

**Пояснення 2. За рядком 1100** відображується вартість запасів сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів і комплектувальних виробів, запасних частин, тари (крім інвентарної), будівельних матеріалів та інших матеріалів, призначених для використання в ході нормального операційного циклу.

У цій статті також наводяться витрати на незавершене виробництво і незавершені роботи (послуги), валова заборгованість замовників за будівельними контрактами, поточні біологічні активи, готова продукція, сільськогосподарська продукція.

**Пояснення 3. За рядком 1155** відображується фактична заборгованість покупців або замовників за реалізовані їм продукцію, товари, роботи або послуги, включаючи забезпечену векселями, інших дебіторів, а також відображається заборгованість засновників з формування статутного капіталу, визнана дебіторська заборгованість казначейських, фінансових і податкових органів, державних цільових фондів.

**Пояснення 4. За рядком 1165** відображуються готівка в касі, гроші на поточних та інших рахунках у банках, які можуть бути використані для поточних операцій, а також грошові кошти в дорозі, електронні кошти та еквіваленти грошей.

У цій статті наводяться кошти в національній та іноземній валютах. Кошти, які не можна використати для операцій протягом одного року, починаючи з дати балансу, або протягом операційного циклу внаслідок обмежень, відображаються як необоротні активи.

**Пояснення 5. За рядком 1400** відображується сума фактично внесеного засновниками (власниками) статутного капіталу підприємства. Також відображаються вартість безоплатно отриманих підприємством від інших

юридичних або фізичних осіб необоротних активів та інші види додаткового капіталу. У цій статті також наводяться сума пайового капіталу (пайових внесків) членів споживчого товариства, спілок та інших організацій, внески засновників підприємства понад статутний капітал, сума резервного капіталу.

**Пояснення 6. За рядком 1595** відображується сума заборгованості підприємства банкам за отримані від них кредити, яка не є поточним зобов'язанням, сума довгострокової заборгованості підприємства за зобов'язаннями щодо залучення позикових коштів (крім кредитів банків), на які нараховуються відсотки, та за іншими довгостроковими зобов'язаннями.

У цьому розділі відображається сума залишку коштів цільового фінансування і цільових надходжень, які отримані з бюджету та з інших джерел, у тому числі коштів, вивільнених від оподаткування у зв'язку з наданням пільг з податку на прибуток підприємств, а також суми забезпечення для відшкодування наступних витрат і платежів (на виплату відпусток працівникам, виконання гарантійних зобов'язань тощо).

**Пояснення 7. За рядком 1600** відображується сума поточних зобов'язань підприємства перед банками щодо отриманих від них короткострокових позик. Зобов'язання за кредитами банків наводяться у балансі з урахуванням належної на кінець звітного періоду до сплати суми процентів за їх користування. У цій статті також наводиться суми зобов'язань, які утворилися як довгострокові, але з дати балансу підлягають погашенню протягом дванадцяти місяців.

**Пояснення 8. За рядком 1615** відображується сума заборгованості постачальникам і підрядникам за матеріальні цінності, виконані роботи та отримані послуги, включаючи заборгованість, забезпечену вексями. У цій статті також відображається заборгованість постачальникам за невідфактуровані поставки і розрахунки з надлишку товарно-матеріальних цінностей, який встановлено при їх прийманні.

**Пояснення 9. За рядком 1690** відображуються суми зобов'язань, які не включені до наведених вище статей розділу «Поточні зобов'язання», зокрема заборгованість за одержаними авансами, заборгованість засновникам у зв'язку з розподілом прибутку, заборгованість пов'язаним сторонам, сума валової заборгованості замовникам за будівельними контрактами.

**Пояснення 10. За рядком 2160** звіту про фінансові результати відображуються суми інших доходів від операційної діяльності підприємства,

крім доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): дохід від операційної оренди активів; дохід від операційних курсових різниць; відшкодування раніше списаних активів; дохід від реалізації оборотних активів, відсотки, доходи від участі в капіталі та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій; дохід від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів; дохід від неопераційних курсових різниць; інші доходи.

**Пояснення 11. За рядком 2050** звіту про фінансові результати відображується виробнича собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) та/або собівартість реалізованих товарів.

Собівартість виготовлених та реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг складається з таких витрат, прямо пов'язаних з виробництвом таких товарів, виконанням робіт, наданням послуг:

- прямих матеріальних витрат;
- прямих витрат на оплату праці та соціальне страхування;
- амортизації основних засобів та нематеріальних активів, безпосередньо пов'язаних з виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг;
- вартості придбаних послуг, прямо пов'язаних з їх виробництвом (наданням);
- інших прямих витрат, зменшених на вартість залишку незавершеного виробництва і готової продукції, який визначається на підставі первинних документів, якими оформляється рух (придбання, виготовлення, передача в місця зберігання, відпуск на сторону, реалізація) запасів, або за результатами інвентаризації на кінець звітного періоду. Залишок готової продукції оцінюється за ціною реалізації, за вирахуванням непрямих податків, витрат на збут і суми очікуваного прибутку, а залишок незавершеного виробництва оцінюється за матеріальними витратами і витратами на оплату праці;
- загальновиробничих витрат, включених до собівартості згідно з П(С)БО 16.

**Пояснення 12. За рядком 2165** звіту про фінансові результати відображуються інші витрати операційної діяльності та інші витрати діяльності: адміністративні витрати, витрати на збут, собівартість реалізованих оборотних активів (крім готової продукції, товарів); сума списаних безнадійних боргів; втрати від знецінення виробничих запасів

## 22.2 Податкова та інша звітність підприємств малого та середнього бізнесу

Суб'єкти господарювання – юридичні особи, які відносять до підприємств малого та середнього бізнесу які обрали спрощену систему оподаткування з 01.01.2016 року відносяться до третьої групи платників єдиного податку:

**третья група** – фізособи – підприємці та юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що протягом календарного року відповідають сукупності таких критеріїв:

- кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах – не обмежена;
- обсяг доходу не перевищує 5 млн. грн.

Єдиний податок визначається шляхом множення оподатковуваного доходу на відповідну ставку 3% (5%, 7%, 10%) і відображається на рахунках синтетичного обліку по дебету рахунку 96 «Інші витрати» у кореспонденції з кредитом рахунку 64 «Розрахунки за податками», аналітичний рахунок «Єдиний податок». Вся сума єдиного податку перераховується на рахунок відповідного відділення державного казначейства України, що знаходить відображення в обліку по дебету рахунку 64 «Розрахунки за податками», аналітичний рахунок «Єдиний податок» у кореспонденції з кредитом рахунку 31 «Поточні рахунки в національній валюті».

Проте, відповідно ст. 291.5 ПКУ, **не можуть бути платниками єдиного податку підприємства малого та середнього бізнесу, якщо вони здійснюють наступні види діяльності:**

- 1) діяльність з організації, проведення азартних ігор, лотерей, парі;
- 2) обмін іноземної валюти;
- 3) виробництво, експорт, імпорт, продаж підакцизних товарів (крім роздрібного продажу паливно-мастильних матеріалів в ємностях до 20 літрів);

4) видобуток, виробництво, реалізацію дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з них;

5) видобуток, реалізацію корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення;

6) діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування»;

7) діяльність з управління підприємствами;

8) діяльність з надання послуг пошти (крім кур'єрської діяльності) та зв'язку (крім діяльності, що не підлягає ліцензуванню);

9) діяльність з продажу предметів мистецтва та антикваріату, діяльність з організації торгів (аукціонів) виробами мистецтва, предметами колекціонування або антикваріату;

10) діяльність з організації, проведення гастрольних заходів;

11) страхові (перестрахові) брокери, банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії, інші фінансові установи, визначені законом; реєстратори цінних паперів;

12) суб'єкти господарювання, у статутному капіталі яких сукупність часток, що належать юридичним особам, які не є платниками єдиного податку, дорівнює або перевищує 25 відсотків;

13) представництва, філії, відділення та інші відокремлені підрозділи юридичної особи, яка не є платником єдиного податку;

14) юридичні особи - нерезиденти;

15) суб'єкти господарювання, які на день подання заяви про реєстрацію платником єдиного податку мають податковий борг, крім безнадійного податкового боргу, що виник внаслідок дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин).

***Ставка податку для платників єдиного податку ПМСБ 3 групи визначено у розмірі:***

– 3 % доходу – якщо підприємство зареєстровано платником податку на додану вартість (ПДВ);

– 5 % доходу – якщо підприємство не є платником ПДВ.

Ставка в подвійному розмірі (у випадках, визначених п. 293.5 ПКУ) – 6% (зі сплатою ПДВ) або 10% (без сплати ПДВ) відповідно нараховується:

- 1) від суми перевищення ліміту обсягу доходу;
- 2) від доходу, отриманого із застосуванням способу розрахунків, відмінного від грошового;
- 3) від доходу, отриманого від видів діяльності, що не дають право застосовувати спрощену систему оподаткування.

Порядок визначення доходів та їх склад для платників єдиного податку третьої групи – підприємств малого та середнього бізнесу визначено ст. 292 ПКУ. Згідно з пп. 2 п. 292.1 ПКУ **доходом платників ЄП – ПМСБ** є будь-який дохід, включаючи дохід представництв, філій, відділень, отриманий протягом податкового (звітного) періоду в:

- грошовій формі (готівковій та/або безготівковій);
- матеріальній або нематеріальній формі.

**До суми доходу ПМСБ включається:**

- вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг);
- сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (для 3 групи-платників ПДВ);
- вартість реалізованих протягом звітного періоду товарів (робіт, послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів, визначених ПКУ;
- винагороди за договорами доручення, комісії, транспортного експедирування, агентськими договорами (без урахування транзитних сум).

**Звітним періодом для платників єдиного податку – підприємств малого та середнього бізнесу (ПМСБ)**, які відносяться до третьої групи є календарний квартал.

Підприємства, які є платниками єдиного податку 3 групи заповнюють «Податкову декларацію платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи)», форма якої затверджена наказом Міністерства фінансів України 19 червня 2015 року №578 та подають відповідну декларацію до Податкової служби протягом 40 днів від дня закінчення кварталу.

**Термін оплати єдиного податку** ПМСБ – 10 календарних днів після останнього терміну подання декларації за звітний квартал, тобто 50 днів після закінчення кварталу. Сплата єдиного податку здійснюється за місцем податкової адреси ПМСБ.

*Наприклад, за перший квартал 2016 року підприємства третьої групи сплачують єдиний податок до 20 травня 2016 року (31 березня – закінчення кварталу + 40 днів для подачі декларації + 10 днів для сплати податку).*

Податкова декларацію платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи) складається з двох частин: «Шапки» – або I частини «Загальні відомості» та основної частини (відображена в таблиці 22.3), яка складається з розділу II – «Дохід, що підлягає оподаткуванню», розділу III – «Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку» та IV розділу – «Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок».

Таблиця 22.3

Основна частина Податкової декларації платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи)

**II. Дохід, що підлягає оподаткуванню**

Показники	Код рідка	Сума доходу, що оподатковується за ставкою, грн., коп.	
		2%	4%
1	2	3	4
Сума доходу за податковий (звітний) період	1		
Сума доходу, що перевищує граничний обсяг доходу, визначений підпунктом 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України	2		
Сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж грошовий, відповідно до пункту 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України	3		
Сума доходу, отриманого від провадження видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування	4		
Загальна сума доходу за податковий (звітний) період (р. 1 + р. 2 + р. 3 + р. 4)	5		

**III. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку**

Показники	Код рідка	Сума єдиного податку, що розраховується за ставкою (C <sup>1</sup> ), грн., коп.	
		2%	4%
1	2	3	4
Сума єдиного податку (р. 1 x C <sup>1</sup> )	6		
Сума єдиного податку, що обчислюється в подвійному розмірі ставки ((р. 2 + р. 3 + р. 4) x C <sup>1</sup> x 2)	7		

## Закінчення таблиці 22.3

1	2	3	4
Загальна сума єдиного податку за податковий (звітний) період (р. 6 + р. 7)	8		
Сума єдиного податку за минулий податковий (звітний) період	9		
Сума єдиного податку до сплати за податковий (звітний) квартал (р. 8 - р. 9)	10		

<sup>1</sup> С - відсоткова ставка єдиного податку, яка застосовується платником залежно від сплати ПДВ на загальних підставах або включення ПДВ до складу єдиного податку.

**IV. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самотійно виявлених помилок**

Показники	Код рядка	Сума, грн. коп.
1	2	3
Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (р. 10 декларації, що уточнюється) <sup>1</sup>	11	
Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка	12	
Сума єдиного податку (недоплата), яка збільшує податкове зобов'язання у зв'язку з виправленням помилки (р. 12 - р. 11, якщо р. 12 > р. 11)	13	
Сума податку, яка зменшує податкове зобов'язання у зв'язку з виправленням помилки (р. 11 - р. 12, якщо р. 11 > р. 12 (зазначається тільки позитивне значення))	14	
Сума штрафу в розмірі 3 % суми недоплати (нараховується платником відповідно до підпункту «а» пункту 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України (р. 13 x 3 %))	15	
Сума штрафу в розмірі 5 % суми недоплати (нараховується платником відповідно до підпункту «б» пункту 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України (р. 13 x 5%))	16	
Сума пені (нараховується платником самотійно відповідно до підпункту 129.1.2 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України)	17	

Розглянемо особливості заповнення основної частини Податкової декларації платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи) (таблиця 22.3).

*У другій частині декларації – таблиці «Дохід, що підлягає оподаткуванню» – потрібно вказати показники доходу за звітний період.*

У 1-му рядку «Сума доходу за податковий (звітний) період» відображається сума отриманого доходу, підтверджена документами бухгалтерського обліку.



Для заповнення 1-го рядку необхідно скласти та сумувати такі доходи платника єдиного податку як:

- **доходи в грошовій формі** (готівкові та безготівкові) за продукцію, товари, роботи та послуги, які було отримано в продовж звітного періоду як в національній так і в іноземній валюті (за посередницьким договорами доходом є тільки сума винагороди за послуги);
- **доходи від продажу основних засобів** (в доходи віднесемо тільки різницю між продажною вартістю основного засобу та його залишковою вартістю.);
- **безоплатно отримані товари**, роботи та послуги (дохід признається на дату фактичного отримання безоплатних товарів, робіт та послуг, у сумі справедливої вартості цих товарів або робіт, але не нижче звичайної ціни);
- **сума кредиторської заборгованості**, строк позовної давності якої пройшов;
- **зворотна фінансова допомога**, яка не була повернута на протязі 12 місяців з дати її отримання.

*Неплатники ПДВ заповнюють необхідні строки за графою 4, а платники ПДВ необхідні строки за графою 3.*

**Рядки 2–4** заповнюють, якщо у звітному періоді:

- перевищено граничний обсяг доходу (5 млн. гривень в 2016 році) – **рядок 2** «Сума доходу, що перевищує граничний обсяг доходу, визначений підпунктом 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України»;
- були негрошові взаєморозрахунки з контрагентами – **рядок 3** «Сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж грошовий, відповідно до пункту 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України»;
- отримано дохід від заборонених на єдиному податку видів діяльності – **рядок 4** «Сума доходу, отриманого від провадження видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування».

**У рядку 5 вказують загальну суму доходу за звітний період** (сума рядків 1–4).

**У третій частині декларації – таблиці III «Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку» – потрібно розрахувати суму єдиного податку (ЄП), нарахованого до сплати.**

У рядку 6 зазначають суму ЄП, яку потрібно сплатити у звітному періоді (рядок 1  $\times$  ставку ЄП платника податків):

– *неплатники ПДВ у графі 3* ставлять прочерк. У *графі 4* вказують суму ЄП = *сума рядка 1  $\times$  5%* (ставка ЄП);

– *платники ПДВ у графі 3* вказують суму ЄП, розраховану шляхом множення *рядка 1 на ставку ЄП 3% від доходу*, а в *графі 4* ставлять прочерк.

**Рядок 7 «Сума єдиного податку, що обчислюється в подвійному розмірі ставки» заповнюється, якщо були порушені правила роботи на спрощеній системі.** Сума доходу, отриманого від перевищення граничного обсягу доходу, негрошових взаєморозрахунків або заборонених видів діяльності (*рядки 2, 3, 4*), обкладається за подвійною ставкою:

- 10% – для неплатників ПДВ: суму ЄП вказують у графі 4;
- 6% – для платників ПДВ: суму ЄП зазначають у графі 3.

У рядку 8 вказують загальну суму ЄП за звітний період – *сума рядків 6 і 7*.

**Рядок 9 «Сума єдиного податку за минулий податковий (звітний) період» заповнюється в деклараціях за півріччя, 3 квартали та за рік.** У ньому зазначається сума вже сплаченого ЄП – показник рядка 8 «Сума єдиного податку за податковий (звітний) період» із декларації за попередній звітний період. У декларації за I квартал у цьому рядку ставиться прочерк.

У рядку 10 «Сума єдиного податку до сплати за податковий (звітний) квартал» вказують суму ЄП, яку треба сплатити у звітному періоді. Вона дорівнює різниці між сумою єдиного податку, нарахованого нарастаючим підсумком з початку звітного року, і сумою ЄП, нарахованого в попередньому звітному періоді (*рядок 8 – рядок 9 = сума ЄП до сплати*).

**Розділ IV «Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самотійно виявлених помилок» заповнюють у разі самотійного виправлення виявлених помилок.**

**Приклад.** Розглянемо методику заповнення Декларації платника єдиного податку на прикладі підприємства малого бізнесу – Приватного підприємства «Успіх» (ПП «Успіх»).

Для цього усі господарські операції, які відбулися на підприємстві ПП «Успіх» необхідно відобразити в журналі господарських операцій. ПП «Успіх» є підприємством малого бізнесу, відноситься до 3 групи платників єдиного податку, для яких в 2016 році не передбачено ведення книги обліку доходів та

витрат. Для того щоб вести безпомилковий бухгалтерський та податковий облік доцільно в журналі господарських операцій одночасно відображати що відноситься до доходів ПП «Успіх» та що відноситься до витрат підприємства.

ПП «Успіх» (код ЄДРПОУ – 36475105), займається рекламною діяльністю (код КВЕД – 74.13.0), в його складі працює 5 осіб, воно є платником єдиного податку по ставці 5% (не є платником ПДВ). Знаходиться за адресою м. Харків, 61047, вул. Богдана Хмельницького 14 оф.3. (відноситься до Основ'янської МДП ). Господарські операції ПП «Успіх» за липень – вересень 2016 року відображено в таблиці 22.4 –22.6.

Таблиця 22.4

## Журнал господарських операцій за 2016 рік (за липень)

Дата операції	Господарча операція	Бухгалтерський облік		Сума, грн.	Доходи та видатки	
		Дт	Кт		Доходи	Видатки
1	2	3	4	5	6	7
1.07	Отримані за накладною матеріали від постачальника	201	631	1200	-	-
2.07	Сплачено за отримані матеріали постачальнику	631	311	1200	-	1200
3.07	Отримані маркетингові послуги від ПП «Ранок»	84	631	3600	-	-
4.07	Віднесена вартість маркетингових послуг на фінансові результати діяльності	791	84	3600	-	-
5.07	Сплачено ПП «Ранок» за маркетингові послуги з розрахункового рахунку	631	311	3600	-	3600
5.07	Відображено отримання від постачальника ПАТ «Сонце» придбаних основних засобів	152	631	8400	-	-
5.07	Зараховані на баланс та введено в дію основні засоби, які було придбано	104	152	8400	-	-
6.07	Сплачено ПАТ «Сонце» за отримані основні засоби	631	311	8400	-	8400

Закінчення таблиці 22.4

1	2	3	4	5	6	7
21.07	Отримано передплату від ПП «Вероніка» за послуги	311	681	9200	9200	-
25.07	Отримана комісійна винагорода	311	35	35	35	-
31.07	Нараховано % банку за залишки коштів на рахунку підприємства	311	791	10	10	-

Таблиця 22.5

## Журнал господарських операцій за 2016 рік (за серпень)

Дата операції	Господарча операція	Бухгалтер ський облік	Сума, грн.	Доходи та видатки		
		Дт	Кт		Доходи	Видатки
1	2	3	4	5	6	7
3.08	Отримано матеріали на склад від ПП «Світоч»	201	631	800	-	-
2.08	Сплачено ПП «Світоч» за отримані матеріали	631	311	800	-	1200
3.08	Видано з каси на хозвитрати підзвітній особі	372	301	1720	-	1720
5.08	Перераховано податок з дохід фізичних осіб	641	311	250	-	250
5.08	Перераховано єдиний соціальний внесок на ФОП працівників	651/єд соц. внесок	311	1300	-	1300
21.08	Отримано передплату від ПАТ «Олена» за товари	311	681	700	700	-
31.08	Отримано передплату від ПП «Світло» за послуги	311	681	11300	11300	-
31.08	Нараховано % банку за залишки коштів на рахунку підприємства	311	791	10	10	-

Як бачимо, усі доходи ми віднесли до Доходів підприємства, а витрати відповідно до Витрат. Заповнимо Податкову декларацію платника єдиного податку третьої групи (юридичної особи) для ПП «Успіх».

Таблиця 22.6

## Журнал господарських операцій за 2016 рік (за вересень)

Дата операції	Господарча операція	Бухгалтерський облік		Сума, грн.	Доходи та видатки	
		Дт	Кт		Доходи	Видатки
1	2	3	4	5	6	7
6.09	Сплачено рахунок за придбані основні засоби від ПАТ «Весна»	631	311	8400	-	8400
22.09	Отримано передплату від ПП «Сокіл» за послуги	311	681	1100	1100	-
30.09	Отримано сплату від ПАТ «Мир» за відвантажену продукцію	311	681	2600	2600	-
30.09	Нараховано % банку за залишки коштів на рахунку підприємства	311	791	10	10	-
30.09	Нараховано єдиний податок за III квартал 2016 року за ставкою 5%.	791	85	Розрахувати	-	-

Для цього розрахуємо єдиний податок по ставці 5% за III квартал 2016 року. Складемо вісі отримані Доходи підприємства, до яких віднесемо гроші отримані в касу та розрахунковий рахунок за відвантажену рекламну продукції та надані рекламні послуги.

**Липень:** 9200,0 грн (Отримано передплату від ПП «Вероніка») + 35,0 грн. (Отримана комісійна винагорода) + 10,0 грн. (Нараховано % банку за залишки коштів) + **Серпень:** 700,0 грн. (Отримано передплату від ПАТ «Олена» за товари) + 11300,0 грн. (Отримано передплату від ПП «Світло» за послуги) + 10,0 грн. (Нараховано % банку за залишки коштів) + **Вересень:** 1100,0 грн. (Отримано передплату від ПП «Сокіл» за послуги) + 2600,0 грн. (Отримано сплату від ПАТ «Мир» за відвантажену продукцію) + 10,0 грн. (Нараховано % банку за залишки коштів) = 9245,0 грн (липень) + 12010,0 грн (серпень) + 3710,0 грн.(вересень) = 24965,0 грн.

**Єдиний податок за третій квартал складає:**  $24965,0 \times 5\% = 1248,25$  грн.

За отриманими даними заповнимо Декларацію:

Таблиця 22.7

## Податкова декларація ПП «Успіх»

Відмітка про одержання штамп органу державної податкової служби)					ЗАТВЕРДЖЕНО аказ Міністерства фінансів України 9 червня 2015 року № 578												
<b>Податкова декларація платника єдиного податку третьої групи (юридичної особи)</b>												порядковий N за рік*					
												3					
<b>I. Загальні відомості</b>																	
<b>Тип податкової декларації</b>																	
1	X	звітна		звітна нова		уточнююча		довідково**									
2	Податковий (звітний) період:																
	I квартал		півріччя		три квартали	X	рік		місяць**		2	0	1	6	року		
3	Податковий (звітний) період, що уточнюється (зазначається у разі заповнення розділу IV декларації – визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок):																
	I квар тал		Півріч чя		три квар тали		рік			2	0				року		
4	Платник податку:																
	Повне найменування: <i>Приватне підприємство «Успіх»</i>																
	код згідно за ЄДРПОУ									3	6	4	7	5	1	0	5
	код виду економічної діяльності (КВЕД)									7	4	•	1	3	•	0	
	код організаційно-правової форми господарювання												1	0			
	податкова адреса (місцезнаходження) платника:						поштовий індекс				6	1	0	4	7		
	<i>М.Харків, вул. Б.Хмельницького</i>						міжміський код										
	<i>Буд.14.оф.3</i>						телефон										
	електронна адреса****:						факс****										
5	Найменування контролюючого органу, до якого подається податкова декларація:																
	<i>Основ'янська МДПІ</i>																

\* Зазначається номер (послідовно наростаючим числом від кількості поданих відповідних декларацій будь-якого типу за рік).

\*\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший, ніж квартальний, податковий (звітний) період відповідно до пункту 296.8 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України. \*\*\* За бажанням платника податку.

**II. Дохід, що підлягає оподаткуванню**

Показники	Код рідка	Сума доходу, що оподатковується за ставкою, грн., коп.	
		2%	4%
1	2	3	4
Сума доходу за податковий (звітний) період	1	-	24965,0
Сума доходу, що перевищує граничний обсяг доходу, визначений підпунктом 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України	2	-	-
Сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж грошовий, відповідно до пункту 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України	3	-	-
Сума доходу, отриманого від провадження видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування	4	-	-
Загальна сума доходу за податковий (звітний) період (р. 1 + р. 2 + р. 3 + р. 4)	5	-	24965,0

**III. Розрахунок податкових зобов'язань з єдиного податку**

Показники	Код рідка	Сума єдиного податку, що розраховується за ставкою (C <sup>1</sup> ), грн., коп.	
		2%	4%
1	2	3	4
Сума єдиного податку (р. 1 x C <sup>1</sup> )	6	-	1248,25
Сума єдиного податку, що обчислюється в подвійному розмірі ставки ((р. 2 + р. 3 + р. 4) x C <sup>1</sup> x 2)	7	-	-
Загальна сума єдиного податку за податковий (звітний) період (р. 6 + р. 7)	8	-	1248,25
Сума єдиного податку за минулий податковий (звітний) період	9	-	-
Сума єдиного податку до сплати за податковий (звітний) квартал (р. 8 - р. 9)	10	-	1248,25

<sup>1</sup> C - відсоткова ставка єдиного податку, яка застосовується платником залежно від сплати ПДВ на загальних підставах або включення ПДВ до складу єдиного податку.

**IV. Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок**

Показники	Код рядка	Сума, грн. коп.
1	2	3
Сума єдиного податку за даними раніше поданої декларації, що уточнюється (р. 10 декларації, що уточнюється) <sup>1</sup>	11	-

## Закінчення таблиці 22.7

Уточнена сума податкових зобов'язань за податковий (звітний) період, у якому виявлена помилка	12	-
Сума єдиного податку (недоплата), яка збільшує податкове зобов'язання у зв'язку з виправленням помилки (р. 12 - р. 11, якщо р. 12 > р. 11)	13	-
Сума податку, яка зменшує податкове зобов'язання у зв'язку з виправленням помилки (р. 11 - р. 12, якщо р. 11 > р. 12 (зазначається тільки позитивне значення))	14	-
Сума штрафу в розмірі 3 % суми недоплати (нараховується платником відповідно до підпункту «а» пункту 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України (р. 13 x 3 %))	15	-
Сума штрафу в розмірі 5 % суми недоплати (нараховується платником відповідно до підпункту «б» пункту 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України (р. 13 x 5%))	16	-
Сума пені (нараховується платником самостійно відповідно до підпункту 129.1.2 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України)	17	-
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> 1 8 . 1 1 . 2 0 1 6 р. </div> (дата заповнення декларації (дд. мм. рррр))		
Керівник	Петров В.В.	М. П.
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> 1 1 2 5 3 6 9 8 7 3 </div> (реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта*)	(ініціали та прізвище) (підпис)	
Головний бухгалтер	Соловей О.М.	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> 3 3 6 6 9 9 8 5 2 7 </div> (реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта*)	(ініціали та прізвище) (підпис)	

Суму єдиного податку в розмірі 1248,25 грн. необхідно внести у державну казну протягом 10 календарних днів після граничного строку подання податкової декларації (п.295.3 ПКУ). В нашому випадку не пізніше 19 листопада 2016 року (граничний строк подання Декларації за III квартал 2016 року – 9 листопада).

Якщо суб'єкт малого та середнього підприємництва є платником ПДВ – складається і подається **Податкова декларація з ПДВ**, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 28 січня 2016 року №21 «Про затвердження форм та Порядку заповнення і подання податкової звітності з податку на додану вартість».



Якщо суб'єкт малого підприємництва виступає податковим агентом, нараховує заробітну плату, утримує податок на доходи фізичних осіб щокварталу складається і подається **«Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку»** (форма № 1ДФ), затверджений наказом Міністерства фінансів України 13 січня 2015 року №4.

Основними документами регламентуючими порядок утримання Податку з Доходів фізичних осіб для підприємств малого та середнього бізнесу є Податковий Кодекс України – розділ IV статті 162 -179 «Податок на доходи фізичних осіб».

Згідно з ст. 162.1 ПКУ платниками податку є:

- **фізична особа – резидент**, яка отримує доходи як з джерела їх походження в Україні, так і іноземній валюті;
- **фізична особа – нерезидент**, яка отримує доходи з джерела їх походження в Україні;
- **податковий агент**.

**Податковий агент** це юридична особа (її філія, інший відокремлений підрозділ), самозайнята особа, представництво нерезидента – юридичної особи, які незалежно від організаційно – правового статусу та способу оподаткування іншими податками зобов'язані нараховувати, утримувати та сплачувати податок з доходів фізичних осіб до бюджету від імені та за рахунок фізичної особи з доходів, що виплачуються такій особі, вести податковий облік, подавати податкову звітність та нести відповідальність за порушення його норм.

Всі податкові агенти зобов'язані подавати Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку за формою №1-ДФ.

Податковий розрахунок не надається, якщо податковий агент протягом кварталу не нараховує і не виплачує доходів фізособам.

**Форму № 1-ДФ подають, коли:**

- а) доходи в звітному кварталі нараховані і виплачені;
- б) доходи в звітному кварталі нараховані, але не виплачені;
- в) доходи в звітному кварталі не нараховувались, але виплачувались за попередні періоди.

Якщо на підприємстві немає директора і бухгалтера, але в звітному періоді нараховувалися і виплачувалися доходи фізособам від імені підприємства, то форму №1-ДФ подає засновник підприємства.

Податковий розрахунок або друкована копія даних файлу на своєму останньому листі завіряється підписами керівника юридичної особи і головного бухгалтера, засвідчується печаткою, зазначаються службові телефони керівника юридичної особи і головного бухгалтера підприємства малого та середнього бізнесу як податкового агента.

*Податковий розрахунок за формою №1-ДФ надається окремо за кожен квартал (податковий період) протягом 40 календарних днів, за останнім календарним днем звітного кварталу.*

Якщо до закінчення терміну надання податкового розрахунку податковий агент виявляє помилки за поточний звітний період у податковому розрахунку, він зобов'язаний надати новий податковий розрахунок. Податковий розрахунок за формою №1-ДФ надається тільки на тих працівників, яким нараховані (сплачені) доходи.

Розглянемо особливості Порядку заповнення податкового розрахунку, а саме I та II розділів:

***A) Відображення відомостей у розділі I «Суми доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і суми утриманого з них податку»:***

– у графі 1 «№ з/п» відображається порядковий номер кожного рядка, що заповнюється;

– у графі 2 «Податковий номер або серія та номер паспорта\*» відображається реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта фізичної особи;

– у графі 3а «Сума нарахованого доходу» відображається (за звітний квартал) дохід, який нарахований фізичній особі відповідно до ознаки доходу згідно з довідником ознак доходів. У разі нарахування доходу, його відображення у графі 3а є обов'язковим незалежно від того, виплачені такі доходи чи ні. Нарахований дохід відображається повністю, без вирахування податку на доходи фізичних осіб, суми податкової соціальної пільги за її наявності та військового збору (у періоді його справляння).

– У графі 3 «Сума виплаченого доходу» відображається сума фактично виплаченого доходу платнику податку податковим агентом. Заробітна плата, що

виплачується у встановлені терміни в наступному місяці, повинна бути відображена в податковому розрахунку за той період, у який входить попередній місяць, за який заробітну плату було нараховано. Наприклад, до податкового розрахунку за I квартал входить заробітна плата за січень, яка нарахована у січні та виплачена в лютому, за лютий (нарахована у лютому та виплачена в березні), за березень (нарахована в березні та виплачена у квітні);

- у графі 4а «Сума нарахованого податку» відображається сума податку, нарахованого та утриманого з доходу, нарахованого платнику податку згідно із законодавством;

- у графі 4 «Сума перерахованого податку» відображається фактична сума перерахованого податку до бюджету;

- у графі 5 «Ознака доходу» зазначається ознака доходу згідно з довідником ознак доходів. Ознака доходу визначається до нарахованого доходу. Щодо кожної фізичної особи потрібно заповнювати стільки рядків, скільки ознак доходів вона має.

- графа 6 заповнюється тільки на тих фізичних осіб, які приймалися на роботу у звітному періоді. Графа 7 заповнюється тільки на тих фізичних осіб, які були звільнені у звітному періоді за місцем роботи, на якому вони отримували дохід у вигляді заробітної плати, або звільнені до початку звітного періоду, але отримували доходи у звітному періоді. Для тих фізичних осіб, які не змінювали місця роботи у звітному періоді, графи 6 та 7 не заповнюються.

- у графі 8 «Ознака податкової соціальної пільги» відображається ознака податкової соціальної пільги згідно з довідником ознак податкових соціальних пільг.

- у графі 9 «Ознака (0, 1)» відображається ознака «0», якщо рядок потрібно ввести, чи ознака «1», якщо рядок потрібно виключити. Графа 9 заповнюється тільки для звітного нового та уточнюючого податкових розрахунків.

- в останньому рядку розділу I вказуються загальні суми нарахованого доходу за графою 3а, виплаченого доходу - за графою 3, нарахованого податку - за графою 4а, перерахованого податку - за графою 4.

**Б) Відображення відомостей у розділі II «Оподаткування процентів, вигравів (призів) у лотерею та військовий збір»:**

- у рядку «Військовий збір» загальна сума нарахованого доходу, загальна сума виплаченого доходу, загальна сума нарахованого військового збору та

загальна сума перерахованого до бюджету військового збору відображаються у грошовій формі, вираженій у національній валюті без визначення фізичної особи. У кінці податкового розрахунку проставляються кількість заповнених рядків розділу I, кількість фізичних осіб, на яких подано інформацію, та кількість сторінок податкового розрахунку.

**Приклад.** Розглянемо заповнення Податкового розрахунку (форму №1ДФ) на прикладі підприємства малого бізнесу – Приватного підприємства «Успіх» (ПП «Успіх»).

Необхідні данні для заповнення Податкового розрахунку відображено в таблиці 22.8.

Податковий агент ПП «Успіх» (36475105), займається рекламною діяльністю (74.13.0), в його складі працює 5 осіб, воно є платником єдиного податку по ставці 5% (не є платником ПДВ). Знаходиться за адресою м. Харків, 61047, вул. Богдана Хмельницького 14 оф.3. (відноситься до Основ'янської ОДПІ )

Заробітну плату підприємство виплачує своєчасно.

- Письмак О.М. прийнятий на роботу з 02.02.2016р.;
- з Рудьковським П.П. укладений цивільно-правовий договір з 05.01.16р. по 31.01.16 р., сума нагороди складає 4800 гривень. Акт виконаних робіт підписано 31.01.16р.;
- Коломацька Г.С. за своїми релігійними поглядами відмовилася від прийняття реєстраційного податкового номеру платника податків, повідомила про це податкову та має відмітку у паспорті. Паспортні данні: серія МК № 776590;
- Яценко В.П. є особою, постраждалою від Чорнобильської катастрофи, віднесена законом до 2-ї категорії осіб;
- Соловей О.М. має двох дітей в віці до 18 років.

Для розрахунку заробітної плати працівниками ПП «Успіх» згадаємо які утримання необхідно зробити (дивись тему 4 Облік праці та заробітної плати): податок з доходів фізичних осіб (ПДФО – 18%) з врахуванням податкової соціальної пільги; військовий збір (1,5%). Граничний розмір доходу для отримання соціальної пільги в 2016 році складає – 1930 грн. ( $1378 \times 1,4 = 1929,2$ , уточнена дорівнює 1930 грн.) Загальна податкова соціальна пільга в 2016 році – 689 грн. Всі необхідні розрахунки відобразимо в таблиці 22.8 та на їх основі заповнимо Форму №1ДФ для ПП «Успіх» (таблиця 22.9).

Таблиця 22.8

## Розрахунок заробітної плати ПП «Успіх» за 1 квартал 2016 року

Податковий номер або серія паспорта фізичної особи (ФПП)	Сума нарахованого доходу за 1 квартал 2016 року, грн. коп.	Суми утриманого податку з доходів фізичних осіб за 1 квартал 2016 р., грн. коп.	Сума військового податку за 1 квартал	На руки до отримання	Дата прийняття або звільнення з роботи	Признак податкової соціальної пільги
<b>МК №776590</b> Коломацька Г.С.	<b>6300,00</b> (2100 x 3 міс)	<b>1134</b> (2100,00 x 18%) x 3м	<b>94,5</b> (2100 x 1,5%) x 3	5071,5	-	-
<b>1125369873</b> Петров В.В.	<b>13500,00</b> (4500 x 3 міс)	<b>2430</b> (4500,00 x 18%) x 3м	<b>202,5</b> (4500 x 1,5%) x 3	10867,5	-	-
<b>2536475899</b> Письмак О.М.	<b>9000,00</b> (3000 x 3 міс.)	<b>1620</b> (3000,00 x 18%) x 3м	<b>135</b> (3000 x 1,5%) x 3	7245,0	<b>02.02.16</b>	-
<b>2215874551</b> Рудьковський П.П.	<b>4800,00</b>	<b>864</b> (4800 x 18%)	<b>72</b> (4800 x 1,5%)	3864	-	-
<b>3366998527</b> Соловей О.М.	<b>10200,00</b> (3400 x 3 міс.)	<b>1091,88</b> ((3400,00 – 689 x 2 дітей)) x 18%) x 3м	<b>153</b> (3400 x 1,5%) x 3	8955,12	-	<b>04</b>
<b>5824569511</b> Яценко В.П.	<b>5700,00</b> (1900 x 3 міс.)	<b>467,91</b> ((1900 – 1033,50) x 18%) x 3м	<b>85,5</b> (1900 x 1,5%) x 3	5146,59	-	<b>02</b>
Всього	<b>49500,00</b>	<b>7607,79</b>	<b>742,5</b>	<b>1149,71</b>	-	-

Таблиця 22.9

Податковий розрахунок за Формою №1ДФ ПП «Успіх» за 1 квартал 2016 року

Відмітка про одержання (штамп контролюючого органу)																				ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Міністерства фінансів 13 січня 2015 року N 4									
3	6	4	7	5	1	0	5										Стор.												
(податковий номер юридичної особи (податковий номер або серія та номер паспорта* самозайнятої фізичної особи))																													
										Форма N 1ДФ										X	Звітний								
X юридична особа																					Звітний новий								
самозайнята фізична особа																					Уточнюючий								
<p align="center"><b>Податковий розрахунок</b>  <b>сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і сум утриманого з них податку</b></p>																													
<p align="center"><u><b>Приватне підприємство «Успіх»</b></u>          (найменування юридичної особи чи прізвище, ім'я та по батькові самозайнятої фізичної особи)  <u><b>м. Харків, пр. Б. Хмельницького, 14. оф.3</b></u>          (податкова адреса юридичної особи чи самозайнятої фізичної особи)</p>																													
										<u><b>Основ'янська ОДПІ</b></u>																			
										(найменування контролюючого органу)																			
(податковий номер контролюючого органу)																													
Звітний період											1			2	0	1	6												
										квартал					рік														
Працювало за трудовими договорами (контрактами)										5																			
Працювало за цивільно-правовими договорами										1								ПОРЦІЯ N					1						

Звітність підприємств малого та середнього бізнесу

## Закінчення таблиці 22.9

Розділ I. Суми доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і суми утриманого з них податку																																	
N з/п					Податковий номер або серія та номер паспорта*										Сума нарахованого доходу (грн., коп.)		Сума виплаченого доходу (грн., коп.)		Сума утриманого податку (грн., коп.)				Ознака доходу	Дата			Ознака подат. соц. пільг	Ознака (0, 1)					
																			нарахованого		перерахованого			прийняття на роботу		пвільнення з роботи							
1					2										3а		3		4а		4		5	6			7		8	9			
				1	M	K	7	7	6	5	9	0			6300		6300		1134		1134		101										
				2	1	1	2	5	3	6	9	8	7	3	13500		13500		2430		2430		101										
				3	2	5	3	6	4	7	5	8	9	9	9000		9000		1620		1620		101	02	02	2016							
				4	2	2	1	5	8	7	4	5	5	1	4800		4800		864		864		102										
				5	3	3	6	6	9	9	8	5	2	7	10200		10200		1091	88	1091	88	101						04				
				6	5	8	2	4	5	6	9	5	1	1	5700		5700		467	91	467	91	101						02				
Всього					x										49500		49500		7607		79		7607		79		x	x			x		x

Розділ II. Оподаткування процентів, вигравів (призів) у лотерею та військовий збір														
x	x	Загальна сума нарахованого доходу (грн, коп.)	Загальна сума виплаченого доходу грн, коп.)	Загальна сума утриманого податку, збору (грн, коп.)				x						
				нарахованого		перерахованого								
x	Оподаткування процентів			x	x					x	x	x	x	x
x	Оподаткування процентів виключення**			x	x					x	x	x	x	x
x	Оподаткування вигравів (призів) у лотерею									x	x	x	x	x
x	Оподат. вигр. призів у лотерею виключення***									x	x	x	x	x
x	Військовий збір	49500	00	49500	00	742	50	742	50	x	x	x	x	x
x	Військовий збір виключення****									x	x	x	x	x

Кількість рядків (розділ I)	6	Кількість фізичних осіб (розділ I)	6	Кількість сторінок	2
-----------------------------	---	------------------------------------	---	--------------------	---

Керівник юридичної особи	1 1 2 5 3 6 9 8 7 3	(підпис)	Петров В.В.	(тел.)	Дата подання	07	05	2016
	(податковий номер або серія та номер паспорта* керівника юридичної особи)		(ініціали, прізвище)					
Головний бухгалтер	3 3 6 6 9 9 8 5 2 7	(підпис)	Соловей О.М.	(тел.)	Наведена інформація є правильною			
	(податковий номер або серія та номер паспорта* головного бухгалтера)		(ініціали, прізвище)					

## Контрольні питання для самоперевірки

1. Вкажіть критерії віднесення підприємств до суб'єктів малого та середнього бізнесу?
2. Визначте якими нормативно-правовими актами регулюється порядок ведення обліку та складання фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва?
3. Вкажіть мету складання фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва.
4. Визначте форми звітності входять до складу фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва і вкажіть хто має право її складати?
5. Визначте форми звітності входять до складу спрощеного фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва і вкажіть хто має право її складати?
6. Дайте характеристику основним розділам балансу суб'єкта малого підприємництва (ф. № 1-м)?
7. Визначте показники, які наводяться в активі балансу (ф. № 1-м)?
8. Дайте характеристику основним розділам спрощеного балансу суб'єкта малого підприємництва (ф. № 1-мс)?
9. Визначте показники, які наводяться в активі та пасиві спрощеного балансу (ф. № 1-мс)?
10. Визначте хто є платником єдиного податку відповідно до Податкового кодексу України?
11. Визначте хто не може бути платником єдиного податку відповідно до Податкового кодексу України?
12. Назвіть ставки податку платків єдиного податку підприємств малого та середнього бізнесу 3 групи та термін його сплати до бюджету?
13. Визначте яку податкову звітність складає підприємство малого та середнього бізнесу – платник єдиного податку 3 групи вразу якщо воно є платником ПДВ та тоді, коли не є платником ПДВ?



## ЛІТЕРАТУРА

---

1. B. Bolton and J. Thompson, *Entrepreneurs* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002).
2. H. H. Stevenson and J. C. Jarillo, "A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal* 11 (1990): 17-27.
3. J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).
4. Kaplan S. *Innovation Lifecycles. Managing Principal*, InnovationPoint LLC [Electronic resource]. — Mode of access : [http://www.innovation-point.com/Innovation\\_Lifecycles.pdf](http://www.innovation-point.com/Innovation_Lifecycles.pdf).
5. N. Bosnia, K. Jones, E. Autio, and J. Levie, *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report* (Babson College and London Business School, 2007).
6. R. D. Ireland and J. W. Webb, "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research," *Journal of Management* 33 (2007): 891-927.
7. R.D, Ireland, J. G. Covin, and D. F. Kuratko, "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy," *Entrepreneurship Theory and Practice* (2009): in press; J. C. Covin and D. P. Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1991): 7-25.
8. S.A. Alvarez and J. B. Barney, "Entrepreneurial Alertness," in *The Blackwell Encyclopedia of Management—Entrepreneurship*, eds. M. A. Hitt and R. D. Ireland, (Maiden, MA: Blackwell Publishing, 2005), 63-64.
9. Technology transfer. [Monograph/Pererva P., Kocziszky G., Szakaly D., Somosi Veres M., etc.]. — Kharkov.: «Apostrophe», 2012. — 668 p.
10. Агентство креативных маркетинговых технологий «Креон». - [www.kreon.ru](http://www.kreon.ru).
11. Акіліна О.В., Пасічник В.Г. *Основи підприємництва*. - К.: ЦНЛ, 2006. -176 с.
12. Афанасьева Н.В. *Логистические системы и российские реформы*. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1995. — 229 с.
13. Балясникова О. К. *Маркетинговый подход к распространению инноваций* [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://transfer.eltech.ru/innov/archive.nsf/0d592545e5d69ff3c32568fe00319ec1/8c6ecf5717984352c3256a76004c6bb0?OpenDocument>.

14. Баркер А. Алхимия инноваций /Пер. с англ. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 224 с. Горелов Н.А., Литун О. Н, Мельников О. Н. Человеческие ресурсы в креативной экономике // Креативная экономика.- 2007.- №1.
15. Белецкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджера: Учеб. пособие.- Мн.: Новое знание, 2001.
16. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник.- Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М.Соболь, Г.О.Швиденко, О.Г.Дерев'янка. - К.: КНЕУ, 2002. - 379 с
17. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. - под ред. Л. Н. Ковалик. - СПб.: Питер, 2001. - 288 с.
18. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под редакцией Л. Н. Ковалик - СПб.: Питер, 2001
19. Букович В., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. - М.: ИНФРА-м, 2002.
20. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. - N 2. - 2001.
21. Васильев Г.А. и др. Логистика. – М.: Экономическое образование, 1993. – 342 с.
22. Викентьев И.Л. Функциональный подход при решении творческих и бизнес-задач. Консалтинговое предприятие ТРИЗ-шанс, 2003.
23. Виноградська А. М. Основи підприємництва: Навчальний посібник. -К.: Кондор, 2008. - 544с.
24. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учеб. пособие. – М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1999. – 200 с.
25. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта // Психология мышления. - М.: Прогресс, 1969.
26. Голиков А.Е. Маркетинг и логистика. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 1999. – 493 с.
27. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент : учеб. пособ. — Таганрог: «ТРТУ», 2004. — 213 с.
28. Гордон М. П. Функции и развитие логистики в сфере товароведения // Риск. 1993. - № 1. – 42 с.
29. Господарський Кодекс України: від 16.01.2003р. №436-IV [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.

30. Дантон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду. М., 2006.
31. Дегтяренко В. Н. Основы логистики маркетинга. - Ростов н/Д, 1992. – 447 с.
32. Демичев Г.В. Складское и товарное хозяйство. – М.: Высшая школа, 1990. – 291 с.
33. Добриніна Г.О. Патентная информация и документация. Патентные исследования / Конспект лекций - Київ: «Інст. інтел. власн. и права», 2006. - 120 с.
34. Дослідницький тренінг: інноваційна стратегія, генерація ідей, управління мотивацією: навч. мет. посіб./за ред. О.І. Савченко .– Х.: «Щедра садиба плюс», 2015. – 240 с.
35. Дробязко В.С., Дробязко Р. В. Право интеллектуальной собственности: Учеб. пособие - К.: Юрінком Інтер, 2004. - 264 с.
36. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 272 с.: ил. - ISBN 5-8459-0127-8 (русс.) - ISBN 0-7506-4456-7 (англ.)
37. Економіка підприємства: [підручник для ВНЗ] / [Л.Г. Мельник, О.І. Каринцева, С.М. Ілляшенко та ін.] ; за заг. ред. Л.Г. Мельника. – 3-е вид, випр. – Суми : Університетська книга, 2012. – 648 с.
38. Жаров В.О. Интеллектуальная собственность в Украине: правовые аспекты приобретения, осуществления и защиты прав. - К.: Издательский дом «Ін-Юре», 2000. - 187 с.
39. Залманова М. И. Закупочная и распределительная логистика. - Саратов, 1992. – 177 с.
40. Зинов В., Шамшин С. Сравнение различных методов оценки стоимости интеллектуальной собственности // Интеллектуальная собственность, №4, 2002. - С. 15-39.
41. Зинов В.Г. Управление интеллектуальной собственностью: Учебное пособие. - М.: Дело, 2003. - 512 с.
42. Инновационная деятельность МП [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section3.html>.
43. Инновационный маркетинг [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.firstmarketingagency.ru/napravleniya/marketing/innovacionnyj-marketing/>.

44. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: навч. мет. посіб./ О.І. Савченко, Р.О. Нестеренко, Р.О. Побережний; за ред. О.І. Савченко .— Х.: «Щедра садиба плюс», 2015. — 160 с.
45. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навчальний посібник для вищих навчальних закладів / авт. кол. : Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. — К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. — 280 с.
46. Інноваційний потенціал як основа вибору інноваційної стратегії [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/10880816/menedzhment/innovatsiyniy\\_potentsial\\_osnova\\_viboru\\_innovatsiynoyi\\_strategiyi](http://pidruchniki.ws/10880816/menedzhment/innovatsiyniy_potentsial_osnova_viboru_innovatsiynoyi_strategiyi).
47. Інтелектуальна власність: навчальний посібник / О.О. Ястремська. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. — 124 с. (Укр. мов.)
48. Карташев В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. — М.: Прогресс — Академия, 1995. — 208 с.
49. Кодекс України про адміністративні правопорушення: від 07.12.1984 р. № 8073-X [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
50. Конституція України: від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
51. Концепция инновационного маркетинга [Электронный ресурс].— Режим доступа: [http://www.on-lan.ru/marketing/konceptsiya\\_innovacionnogo\\_marketinga.php](http://www.on-lan.ru/marketing/konceptsiya_innovacionnogo_marketinga.php).
52. Концепция инновационного маркетинга [Электронный ресурс].— Режим доступа : <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=454974>.
53. Котлер Ф. Маркетинг 3.0 : от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван; [пер. с англ. А Заякина]. — М. : Эксмо, 2012. — 240 с.
54. Котлер Ф. Основы маркетинга Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. — М: Прогресс, 1990. — 509 с.
55. Креативное мышление в бизнесе. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
56. Крейнер, Стюарт. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-м, 2002. - XVIIIб 347 с. - (Серия «Менеджмент для лидера») - ISBN 5-16-001336-9 (русс.) - ISBN 0-273-63808-4 (англ.)

57. Кролли О.А. Материально-техническое снабжение: ресурсосберегающая деятельность. - М.: Экономика, 1988. – 222 с.
58. Латеральный маркетинг [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://fmbg.ru/marketing/229-lateralnyj-marketing.html>.
59. Лирик І. В., Кудирко О. В. Маркетингові дослідження : кейси та ситуаційні вправи. Практикум. — К. : КНЕУ, 2010. — 313 с.
60. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 426 с.
61. Макмиллан У. Японская промышленная система. /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1998. – 290 с.
62. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. — Суми : Університетська книга, 2008. — 614 с.
63. Маркетинг латеральный [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://marketing.academic.ru/71/>.
64. Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі. [Монографія/ під наук. ред. П.Г. Перерви, О.І. Савченко, В.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО]. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – 700 с.
65. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.:Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992.- 288 с.
66. Мокрышев В.В. Принципы формирования портфеля объектов интеллектуальной собственности // Вопросы оборонной техники: Сб. стат., Сэр. 3. - М.: Вып. 3-4, 1999. - С. 292-293.
67. Мокрышев В.В., Алдонин В.М. Управление исключительными правами (интеллектуальной собственностью, нематериальными активами) в конкурентной борьбе. - М.: ИНИЦ Роспатента, 2002. - 212 с.
68. Нагловский С.Н. Экономика и надёжность логистических контейнерных систем. – Ростов н/Д: Рост. гос. акад., 2004. – 701 с.
69. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. М.: Экономика, 1992. –312 с.
70. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
71. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. - С. -Пб.: Стокгольмская школа экономики в С. -Петербурге, 2001.

72. Оперативный инновационный маркетинг [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://eclib.net/58/24.html>.
73. Петруненко А.А. Организация разработки нового товара / Учебно-методическое пособие. - М.: Монолит, 2002. - 288 с.
74. Плоткин Б.А. Основы логистики. Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991. – 237 с.
75. Податковий кодекс України: від 02.12.2010 р. №2755 – VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
76. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. №246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
77. Полторац Александр, Лернер Пол. Основы интеллектуальной собственности / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 208 с.
78. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
79. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: Закон України від 15.05.2003 р. №755-IV [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
80. Про документальне забезпечення записів бухгалтерського обліку: наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995р. № 88 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>.
81. Про застосування штрафних санкцій за порушення норм з регулювання обігу готівки: Указ Президента України від 12.06.1995 р. № 436/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
82. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
83. Про затвердження Інструкції про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: наказ Міністерства доходів і зборів України від 09.09.2013 р. № 455 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
84. Про затвердження Методичних рекомендацій із застосування реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами: наказ Міністерства

- фінансів України від 25.06.2003р. № 422 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
85. Про затвердження Методичних рекомендацій із застосування реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами: наказ Міністерства фінансів України від 15.06.2011 р. №720 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
86. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: наказ Міністерства фінансів України від 27.6.2013 р. №635 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
87. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
88. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. №291 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
89. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. №237 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
90. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. №237 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
91. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 12 «Фінансові інвестиції»: наказ Міністерства фінансів України від 26.04.2000 р. №91 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
92. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти»: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.2001 №559 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
93. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 14 «Оренда»: наказ Міністерства фінансів України від 28.07.2000 р. №181 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.

94. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: наказ Міністерства фінансів України Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. №290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
95. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. №290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
96. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток»: наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2000 р. №353 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
97. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 18 «Будівельні контракти»: наказ Міністерства фінансів України від 28.04.2001 р. №205 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
98. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств»: наказ Міністерства фінансів України від 07.07.1999р. №163 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
99. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив зміни валютних курсів»: наказ Міністерства фінансів України від 10.08.2000 р. №193 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
100. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 22 «Вплив зміни цін та інфляції»: наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2002 р. №147 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
101. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 23 «Розкриття інформації щодо пов'язаних сторін»: наказ Міністерства фінансів України від 18.06.2001 р. №303 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
102. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 24 «Прибуток на акцію»: наказ Міністерства фінансів України від 16.07.2001р. №344 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
103. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»: наказ Міністерства



- фінансів України від 25.02.2000 р. №39 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
104. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 р. №601 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
105. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та діяльність, що припиняється»: наказ Міністерства фінансів України від 07.11.2003 р. №617 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
106. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів»: наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2004 р. №817 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
107. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 29 «Фінансова звітність за сегментами»: наказ Міністерства фінансів України від від 19.05.2005 р. №412 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
108. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи»: наказ Міністерства фінансів України від від 18.11.2005 р. №790 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
109. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 31 «Фінансові витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 28.04.2006 р. №415 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
110. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість»: наказ Міністерства фінансів України від 02.07.2007 р. №779 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
111. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 33 «Витрати на розвідку запасів корисних копалин»: наказ Міністерства фінансів України від 26.08.2008р. №1090 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
112. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 34 «Платіж на основі акцій»: наказ Міністерства фінансів України від

- 30.12.2008 р. №1577 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
113. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах»: наказ Міністерства фінансів України від 28.05.1999р. №137 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
114. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. №92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
115. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: наказ Міністерства фінансів України від 18.10.1999р. №242 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.
116. Про затвердження Порядку формування та подання страхувальниками звіту щодо сум нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: наказ Міністерства доходів і зборів України від 09.09.2013 р. № 454 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
117. Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку, наказ Міністерства фінансів України від 19.04.2001 р. №186 (зі змінами, внесеними наказами Міністерства фінансів України від 11.12.2006 р. №1176, від 31.05.2011 р. №664, від 26.09.2011 р. №1204) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
118. Про затвердження форм Податкових декларацій платника єдиного податку: наказ Міністерства фінансів України від 21.12.2011 р. № 1688 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
119. Про затвердження форм та Порядку заповнення і подання податкової звітності з податку на додану вартість: наказ Міністерства доходів і зборів України від 13.11.2013 р. № 678 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
120. Про затвердження форми Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку (форма № 1ДФ) та Порядку заповнення та подання податковими агентами Податкового розрахунку сум доходу, нарахованого

- (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку: наказ Державної податкової адміністрації України від 24.12.2010р. № 1020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
121. Про затвердження форми Податкової декларації з податку на прибуток підприємства: наказ Міністерства фінансів України від 28.09.2011 р. №1213 із змінами, внесеними згідно з наказами Міністерства фінансів від 21.12.2011 р. №1684 та від 05.12.2012 р. № 1281 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
122. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. №4618-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
123. Процесс принятия решения о покупке [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/marketing/process-prinyatiya-resheniyaopokupke.html>.
124. Рейнахард Юнеман. Материальные потоки и логистика. – Берлин: Изд-во Шпингер, 1989. – 291 с.
125. Родников А.Н. Логистика: Терминолог. словарь. – М.: Экономика, 1995. - 198 с.
126. Русалёва А.Ю. Основы логистики. – Новосибирск: НГАЭУ, 1996. – 405 с.
127. Рынок и логистика /Под ред. м.п. Гордона. – М.: Экономика, 1993. – 511 с.
128. Сайкс Джон, Кінг Кэлвин. Оценка стоимости и коммерческое использование интеллектуальной собственности и нематериальных активов / - Пер. из англ. [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)
129. Семененко А.И. Предпринимательская логистика. – СПб: Политехника, 1997. – 153 с.
130. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
131. Сергеев В.И. Логистика: логистика аналитический обзор. – СПб: Организация об-ва «Знание», 1996. – 274 с.
132. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. - М.: Информационно-издательский дом «ФИЛАНЬ», 1997. – 477 с.
133. Смехов А. А. Логистика и транспорт. – М.: Транспорт, 1995. – 259 с.
134. Смехов А.А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 1995. – 318 с.
135. Смиричинський В. В. Управління матеріально-технічними ресурсами: Навч. посібник. — К., 1996. – 212 с.

136. Стратегии инновационного развития экономики. Часть 1 Современные инновационные трансформации. [Монография/ под научн. ред. П.Г. Перервы, О.И. Савченко]. – Х.: НТУ «ХПИ», «Щедра садиба плюс», 2013. – 243 с. – Рос. мовою.
137. Стратегии инновационного развития экономики. Часть 2 Стратегические ориентиры развития инновационной деятельности. [Монография/ под научн. ред. П.Г. Перервы, О.И. Савченко]. – Х.: «Щедра садиба плюс», 2013. – 220 с. – Рос. мовою.
138. Терминология для логистики: Перевод словаря, рекомендованного Европейской ассоциацией // Риск. — 1995. - № 1. – 283 с.
139. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Ч. I / П. Г. Перерва [та ін.]; ред. П. Г. Перерва [та ін.] ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. - Харків : НТУ "ХПИ", 2011. - 614 с.
140. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник. Ч. II / П. Г. Перерва [та ін.] ; ред. П. Г. Перерва [та ін.] ; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. - Харків : НТУ "ХПИ", 2011. - 624 с.
141. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. - М., 2005.
142. Цибульов П.М., Бутнік-Сиверский О.Б. Экономика интеллектуальной собственности. - К.: "Гос. інст. інтел. власн"., 2008. - 408 с.
143. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 р. №35-IV [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
144. Эдвинсон Л., Мелоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании. /Новая постиндустриальная волна на Западе - под редакторша В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.
145. Эффективность стратегий логистического развития: Межвузовский научный сборник. – Саратов: Саратовский гос. техн. ун-т, 1995. – 171 с.

# ДОДАТОК

Таблиця А.1

## Порівняльна таблиця загального та спрощеного Плану рахунків

Загальний План рахунків бухгалтерського обліку		Спрощений План рахунків бухгалтерського обліку	
Код	Назва рахунку	Код	Назва рахунку
1	2	3	4
10	Основні засоби	10	Основні засоби
11	Інші необоротні матеріальні активи		
12	Нематеріальні активи		
13	Знос (амортизація) необоротних активів	13	Знос необоротних активів
14	Довгострокові фінансові інвестиції	14	Довгострокові фінансові інвестиції
15	Капітальні інвестиції	15	Капітальні інвестиції
16	Довгострокові біологічні активи	16	Довгострокові біологічні активи
18	Довгострокова дебіторська заборгованість та інші необоротні активи	18	Інші необоротні активи
20	Виробничі запаси	20	Виробничі запаси
22	Малоцінні і швидкозношувані предмети		
21	Поточні біологічні активи	21	Поточні біологічні активи
23	Виробництво	23	Виробництво
24	Брак у виробництві		
26	Готова продукція	26	Готова продукція
27	Продукція сільськогосподарського виробництва		
28	Товари		
30	Готівка	30	Каса
31	Рахунки в банках	31	Рахунки в банках
35	Поточні фінансові інвестиції	35	Поточні фінансові інвестиції
34	Короткострокові векселі одержані	37	Розрахунки з різними дебіторами
36	Розрахунки з покупцями і замовниками		
37	Розрахунки з різними дебіторами		
38	Резерв сумнівних боргів		
39	Витрати майбутніх періодів	39	Витрати майбутніх періодів

Закінчення таблиці 1.2

1	2	3	4
40 41 42 43 45 46	Статутний капітал Капітал у дооцінках Додатковий капітал Резервний капітал Вилучений капітал Несплачений капітал	40	Власний капітал
44	Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)	44	Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)
47 48	Забезпечення майбутніх витрат і платежів Цільове фінансування і цільові надходження	47	Забезпечення майбутніх витрат і платежів
50 51 52 53 55	Довгострокові позики Довгострокові векселі видані Довгострокові зобов'язання за облігаціями Довгострокові зобов'язання з оренди Інші довгострокові зобов'язання	55	Інші довгострокові зобов'язання
64 65	Розрахунки за податками і платежами Розрахунки зі страхування	64	Розрахунки за податками і платежами
66	Розрахунки за виплатами працівникам	66	Розрахунки з оплати праці
60 61 62	Короткострокові позики Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями Короткострокові векселі видані	68	Розрахунки за іншими операціями
63 67 68	Розрахунки з постачальниками і підрядчиками Розрахунки з учасниками Розрахунки за іншими операціями		
69	Доходи майбутніх періодів	69	Доходи майбутніх періодів
70 71 72 73 74	Доходи від реалізації Інший операційний дохід Дохід від участі в капіталі Інші фінансові доходи Інші доходи	70	Доходи
79	Фінансові результати	79	Фінансові результати
80 81 82 83 84	Матеріальні витрати Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Амортизація Інші операційні витрати	84	Витрати операційної діяльності
85	Інші витрати	85	Інші витрати

---

[illegible]

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ФОРТМЮЛЛЕР Ріхард	ПЕРЕРВА Петро Григорович
САВЧЕНКО Ольга Ігорівна	ПОБЕРЕЖНИЙ Роман Олегович
СИСОЄВ Володимир Володимирович	КОСЕНКО Олександра Петрівна
ПОСОХОВ Шгор Михайлович	НЕСТЕРЕНКО Роман Олександрович
ПОБЕРЕЖНА Наталія Миколаївна	ПОБЕРЕЖНА Катерина Вікторівна
ТКАЧОВ Максим Михайлович	

**ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ,  
ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ**

ПІДРУЧНИК

Відповідальний за випуск	О.Д. Матросов
В авторській редакції	
Комп'ютерна верстка	А.В. Косенко

Видавництво ТОВ «Цифровий друкарня № 1»  
Свідоцтво про держреєстрацію ДК № 4354 від 06.07.2012 р.  
61057, м. Харків, пл. Повстання, 7/8

Підписано до друку 10.12.2013. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.  
Ум.др.арк. 29,17 Обл. вид.арк. 42,0 Замовлення № 10/122013  
Тираж 300 екз. Ціна договірна

Друк: ФОП Томенко Ю.І., м. Харків, пл. Руднева, 4, Тел. 757-93-82